

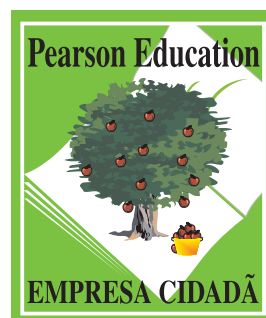
Philip
Kotler
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
Kevin L. Keller
14e





ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

14e



Philip

kotler

Kevin L.

keller

ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

14e

Tradução

Sônia Midori Yamamoto

Revisão técnica

Edson Crescitelli

Professor da FEA/USP e diretor acadêmico de pós-graduação da ESPM

Iná Futino Barreto

Mestre e doutoranda pela FEA/USP e professora da FIA e FECAP

Coordenação de casos

Ana Akemi Ikeda

Professora de marketing da FEA/USP e coordenadora do MBA marketing da FIA

PEARSON

São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha
Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

abdr
ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE DIREITOS
REPROGRÁFICOS
Respeite o direito autoral!

©2013 by Pearson Education do Brasil
Título original: *Marketing management*, Fourteenth Edition
Copyright © 2012, 2009, 2006, 2003, 2000 Pearson Education, Inc., publicado pela Prentice Hall
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

DIRETOR EDITORIAL E DE CONTEÚDO	Roger Trimer
GERENTE GERAL DE PROJETOS EDITORIAIS	Sabrina Cairo
GERENTE EDITORIAL	Kelly Tavares
GERENTE DA CENTRAL DE CONTEÚDOS	Thaís Falcão
SUPERVISORA DE PRODUÇÃO EDITORIAL	Silvana Afonso
SUPERVISOR DE ARTE E PRODUÇÃO GRÁFICA	Sidnei Moura
COORDENADOR DE PRODUÇÃO EDITORIAL	Sérgio Nascimento
EDITOR DE AQUISIÇÕES	Vinícius Souza
EDITORAS DE DESENVOLVIMENTO	Bruna Toscano e Cássia Pires
EDITORA DE TEXTO	Cibele Cesario
EDITOR ASSISTENTE	Luiz Salla
TRADUÇÃO	Sônia Midori Yamamoto
PREPARAÇÃO	Beatriz Garcia
REVISÃO	Elisa Alves, Renata de Mello, Alice Gonçalves e Poliana Oliveira
CAPA	Alexandre Mieda
ÍNDICE	Entrelinhas Editorial
DIAGRAMAÇÃO	Casa de Ideias

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Kotler, Philip
Administração de marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller;
tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.
– 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Título original: *Marketing management*
Bibliografia.
ISBN 978-85-8143-000-3

1. Marketing – Administração I. Crescitelli, Edson. II. Título.

12-11732

CDD-658.8

Índice para catálogo sistemático:
1. Marketing : Administração 658.8

Outubro 2012
Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos à
Pearson Education do Brasil Ltda.,
uma empresa do grupo Pearson Education
Rua Nelson Francisco, 26
CEP 02712-100 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 11 2178-8686 – Fax: 11 2178-8688
vendas@pearson.com

Este livro é dedicado a minha esposa e melhor amiga, Nancy, com amor.

Philip Kotler

Este livro é dedicado a minha esposa, Punam, e minhas duas filhas, Carolyn e Allison, com muito amor e gratidão.

Kevin Lane Keller

PREFÁCIO	XVII
-----------------------	-------------

EDIÇÃO BRASILEIRA	XXV
--------------------------------	------------

PARTE 1 – O QUE É ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Capítulo 1 – Marketing para o século XXI	1
---	----------

A importância do marketing	2
----------------------------------	---

O escopo do marketing	3
-----------------------------	---

O que é marketing?	3
--------------------------	---

A que se aplica o marketing?	4
------------------------------------	---

Quem faz o marketing?	5
-----------------------------	---

Conceitos centrais	8
--------------------------	---

Necessidades, desejos e demandas	8
--	---

Mercados-alvo, posicionamento e segmentação	8
---	---

Ofertas e marcas	9
------------------------	---

Valor e satisfação	9
--------------------------	---

Canais de marketing	9
---------------------------	---

Cadeia de suprimento	9
----------------------------	---

Concorrência	10
--------------------	----

Ambiente de marketing	10
-----------------------------	----

As novas realidades do marketing	11
--	----

Principais forças sociais	11
---------------------------------	----

Novas competências organizacionais	12
--	----

Marketing na prática	14
----------------------------	----

Orientações da empresa com relação ao mercado	16
---	----

A orientação para produção	16
----------------------------------	----

A orientação para produto	16
---------------------------------	----

A orientação para vendas	17
--------------------------------	----

A orientação para marketing	17
-----------------------------------	----

A orientação para marketing holístico	17
---	----

Marketing de relacionamento	18
-----------------------------------	----

Marketing integrado	19
---------------------------	----

Marketing interno	20
-------------------------	----

Marketing de desempenho	22
-------------------------------	----

A atualização dos quatro Ps	23
-----------------------------------	----

Tarefas de administração de marketing	25
Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing	25
Captação de oportunidades de marketing	25
Conexão com os clientes	26
Construindo marcas fortes	26
Desenvolvimento das ofertas de mercado	26
Entrega de valor	26
Comunicação do valor	26
Sucesso de longo prazo	27
Capítulo 2 – Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing	35
Marketing e valor para o cliente	35
O processo de entrega de valor	36
A cadeia de valor	36
Competências centrais	37
Marketing holístico e valor para o cliente	38
O papel central do planejamento estratégico	38
Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão	40
Definição da missão corporativa	40
Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios	41
Alocação de recursos a cada UEN	43
Avaliação de oportunidades de crescimento	43
Organização e cultura organizacional	46
Inovação em marketing	46
Planejamento estratégico de unidades de negócios	48
A missão do negócio	48
A análise SWOT	49
O estabelecimento de metas	51
A formulação de estratégias	53
A elaboração e a implementação de programas	54
O feedback e o controle	55
Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing	55
O papel da pesquisa	57
O papel dos relacionamentos	57
Do plano de marketing para a ação de marketing	57

PARTE 2 – CAPTAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MARKETING

Capítulo 3 – Coleta de informações e previsão de demanda	69
Componentes de um moderno sistema de informações de marketing	70
Registros internos	71
O ciclo pedido-pagamento	72
Sistemas de informações de vendas	72
Bancos de dados, data warehouse e data mining	72
Inteligência de marketing	73
O sistema de inteligência de marketing	73
Inteligência de marketing na Internet	75
Comunicação e ação de inteligência de marketing	75
Análise do macroambiente	76
Necessidades e tendências	76
Identificação das principais forças	76
Ambiente demográfico	77
Ambiente econômico	80
Ambiente sociocultural	81

Ambiente natural	82
Ambiente tecnológico	83
Ambiente político-legal	86
Previsão e mensuração da demanda	87
As mensurações da demanda de mercado	87
Vocabulário para a mensuração da demanda	88
Estimativa da demanda corrente	90
Estimativa da demanda futura	93
Capítulo 4 – Condução de pesquisa de marketing	101
Sistema de pesquisa em marketing	102
O processo de pesquisa de marketing	103
Etapa 1: Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa	104
Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa	104
Etapa 3: Coleta de informações	115
Etapa 4: Análise das informações	116
Etapa 5: Apresentação de resultados	116
Etapa 6: Tomada de decisão	117
Superação das barreiras ao uso da pesquisa de marketing	118
Avaliação da produtividade de marketing	118
Indicadores de marketing	119
Modelos de mix de marketing	120
Painéis de monitoramento de marketing	121
PARTE 3 – CONEXÃO COM OS CLIENTES	
Capítulo 5 – Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade	129
Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente	129
Valor percebido pelo cliente	130
Satisfação total do cliente	134
Monitoramento de satisfação	134
Qualidade de produtos	137
Maximização do valor vitalício do cliente	138
Lucratividade do cliente	139
Estimativa do valor vitalício do cliente	140
Cultivo de relacionamentos com o cliente	142
Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	142
Atração e retenção de clientes	146
Construção de fidelidade	148
Recuperação de clientes	150
Banco de dados de clientes e database marketing	150
Banco de dados de clientes	150
Data warehouses e data mining	150
Desvantagens do database marketing e do CRM	152
Capítulo 6 – Análise de mercados consumidores	163
O que influencia o comportamento do consumidor?	164
Fatores culturais	165
Fatores sociais	165
Fatores pessoais	167
Principais fatores psicológicos	172
Motivação: teorias de Freud, Maslow e Herzberg	173
Percepção	174
Aprendizagem	175
Emoções	176
Memória	176

O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios	179
Reconhecimento do problema	179
Busca de informações	180
Avaliação de alternativas	181
Decisão de compra	183
Comportamento pós-compra	184
Efeitos moderadores sobre a tomada de decisão pelo consumidor	186
A teoria da decisão comportamental e a economia comportamental	187
Heurísticas de decisão	187
Estruturação	188
Capítulo 7 – Análise dos mercados organizacionais	197
O que são compras organizacionais?	198
Mercado organizacional <i>versus</i> mercado consumidor	198
Situações de compra	200
Compra e venda de sistemas	201
Participantes do processo de compra organizacional	202
O centro de compras	202
Principais influências no centro de compras	203
Seleção de empresas e centros de compra	204
O processo de decisão de compra/procurement	207
Estágios do processo de compra	208
Reconhecimento do problema	209
Descrição geral da necessidade e especificação do produto	209
Procura de fornecedores	209
Solicitação de propostas	211
Seleção do fornecedor	211
Especificação do pedido de rotina	214
Revisão do desempenho	215
Gestão do relacionamento com o cliente B2B	215
Benefícios da coordenação vertical	215
Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo	217
Novas tecnologias e clientes organizacionais	218
Mercados institucional e governamental	219
Capítulo 8 – Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo.	227
Bases para segmentação de mercados consumidores	228
Segmentação geográfica	228
Segmentação demográfica	231
Segmentação psicográfica	240
Segmentação comportamental	241
Bases para segmentação organizacional	244
Seleção de mercado-alvo	245
Critérios para uma segmentação efetiva	246
Avaliação e seleção de segmentos de mercado	247
PARTE 4 – CONSTRUINDO MARCAS FORTES	
Capítulo 9 – Criação de brand equity.	257
O que é brand equity?	257
O papel das marcas	258
O escopo do branding	259
Definição de brand equity	260
Modelos de brand equity	261
A construção do brand equity	265
A escolha dos elementos da marca	266

Desenvolvendo atividades de marketing holístico	267
Como alavancar associações secundárias	268
Branding interno	269
Comunidades de marca	270
A mensuração de brand equity	270
Gerenciamento de brand equity	274
Reforço da marca	274
Revitalização da marca	275
Planejamento de uma estratégia de branding	276
Decisões de branding	277
Portfólios de marca	278
Extensões de marca	280
Customer equity	283
Capítulo 10 – A busca pelo posicionamento da marca	293
Desenvolvimento e estabelecimento de um posicionamento de marca	294
Estrutura de referência competitiva	295
Identificação de pontos de diferença e pontos de paridade ideais	297
A escolha de pontos de paridade e pontos de diferença	301
Mantras da marca	302
Estabelecimento de posicionamento de marca	303
Estratégias de diferenciação	306
Abordagens alternativas para o posicionamento	309
Posicionamento e branding de pequenos negócios	310
Capítulo 11 – Dinâmica competitiva	319
Estratégias competitivas para líderes de mercado	320
Expansão da demanda do mercado total	321
Defesa da participação de mercado	322
Expansão da participação de mercado	324
Outras estratégias competitivas	325
Estratégias de desafiante de mercado	325
Estratégias de seguidora de mercado	327
Estratégias de ocupante de nichos de mercado	328
Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto	330
Os ciclos de vida do produto	330
Ciclos de vida de estilo, moda e modismo	332
Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira	332
Estratégias de marketing: o estágio de crescimento	334
Estratégias de marketing: o estágio de maturidade	334
Estratégias de marketing: o estágio de declínio	336
Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto	337
O conceito de ciclo de vida do produto: críticas	338
Evolução do mercado	338
Marketing em tempos de recessão econômica	339
Explore a vantagem de aumentar o investimento	339
Aproxime-se dos clientes	339
Revise a alocação orçamentária	340
Apresente a proposta de valor mais convincente	340
Ajuste a marca e as ofertas de produtos	341

PARTE 5 – DESENVOLVIMENTO DAS OFERTAS DE MERCADO

Capítulo 12 – Definição da estratégia de produto	347
Características e classificação dos produtos	348
Níveis de produto: a hierarquia de valor para o cliente	348
Classificação de produtos	349

Diferenciação de bens e serviços	351
Diferenciação de produtos	351
Diferenciação de serviços	352
Design	354
Relações entre produtos e marcas	355
Hierarquia de produto	357
Sistemas e mix de produtos	357
Análise da linha de produtos	358
Extensão da linha de produtos	360
Determinação de preço do mix de produtos	364
Co-branding e branding de ingrediente	365
Embalagem, rotulagem e garantias	368
Embalagem	368
Rotulagem	370
Garantias	371
Capítulo 13 – Desenvolvimento e gerenciamento de serviços	381
A natureza dos serviços	381
Abrangência do setor de serviços	382
Categorias do mix de serviços	382
Características distintivas dos serviços	384
As novas realidades no setor de serviços	387
Mudança do relacionamento com o cliente	388
Excelência em marketing de serviços	391
Excelência em marketing	391
Melhores práticas das melhores empresas de serviços	392
Diferenciação de serviços	395
Gestão da qualidade de serviço	397
Como administrar expectativas de clientes	398
Adoção de tecnologias de autoatendimento	401
Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto	402
Identificação e satisfação de necessidades do cliente	402
Estratégia do serviço pós-venda	403
Capítulo 14 – Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços.	411
Determinação de preço	412
Mudanças no ambiente de determinação de preços	412
Como as empresas determinam preços	414
A psicologia do consumidor e a determinação de preço	414
A determinação do preço	417
Etapa 1: Seleção de objetivo de determinação de preços	417
Etapa 2: Determinação de demanda	419
Etapa 3: Estimativa de custos	421
Etapa 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes	423
Etapa 5: Seleção de um método de determinação de preços	424
Etapa 6: Seleção do preço final	430
Adequação do preço	431
Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)	432
Preço com descontos e concessões	432
Preço promocional	433
Preço discriminatório	434
Iniciativas e respostas a mudanças de preços	435
Iniciativas de redução de preços	435
Iniciativas de aumento de preços	436
Reações às mudanças de preços dos concorrentes	438

PARTE 6 – ENTREGA DE VALOR

Capítulo 15 – Projeto e gerenciamento de canais integrados em marketing 447

Canais de marketing e redes de valor	448
A importância dos canais	448
Canais híbridos e marketing multicanal	449
Redes de valor	450
O papel dos canais de marketing	451
Funções e fluxos do canal	451
Níveis de canal	452
Canais do setor de serviços	454
Decisões de projetos de canal	454
Análise de necessidades e desejos de clientes	454
Estabelecimento de objetivos e limitações do canal	455
Identificação das principais opções de canal	456
Avaliação das principais alternativas de canal	458
Decisões de gerenciamento do canal	459
Seleção de membros do canal	460
Treinamento e motivação de membros do canal	460
Avaliação dos membros do canal	461
Modificação dos arranjos de canal	461
Decisões de alteração de canal	462
Considerações sobre canais globais	462
Integração de canal e sistemas	463
Sistemas verticais de marketing	463
Sistemas horizontais de marketing	465
Integração de sistemas de marketing multicanal	466
Conflito, cooperação e concorrência	467
Tipos de conflito e concorrência	467
Causas do conflito de canal	468
Gerenciamento do conflito de canal	468
Diluição e canibalização	469
Questões legais e éticas nas relações de canal	470
Marketing no <i>e-commerce</i>	470
Empresas inteiramente virtuais	471
Empresas virtuais e reais	472
Práticas de <i>mobile marketing</i>	473

Capítulo 16 – Gerenciamento de varejo, atacado e logística 481

Varejo	482
Tipos de varejista	482
O novo cenário do varejo	485
Decisões de marketing	487
Canais de distribuição	488
Marcas próprias	494
O papel das marcas próprias	495
Fatores de sucesso das marcas próprias	495
Atacado	496
Tendências no atacado	498
Logística de mercado	499
Sistemas logísticos integrados	499
Objetivos da logística de mercado	501
Decisões de logística de mercado	502
Lições organizacionais	504

PARTE 7 – COMUNICAÇÃO DO VALOR**Capítulo 17 – Planejamento e gestão da comunicação integrada de marketing 511**

A função da comunicação de marketing	512
O ambiente de comunicação de marketing em transformação	512
Comunicação de marketing, brand equity e vendas	513
Modelos do processo de comunicação	516
O desenvolvimento de uma comunicação eficaz	518
Identificação do público-alvo	518
Determinação dos objetivos da comunicação	518
Elaboração da comunicação	519
Seleção dos canais de comunicação	522
Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing	524
Decisão sobre o mix de comunicação de marketing	526
Características do mix de comunicação de marketing	526
Fatores para o estabelecimento do mix de comunicação de marketing	528
Mensuração dos resultados da comunicação	530
Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing	530
Coordenação de mídias	532
Implementação da comunicação integrada de marketing	532

Capítulo 18 – Gerenciamento da comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências e relações públicas 541

Desenvolvimento e gerenciamento de um plano de propaganda	542
Estabelecimento dos objetivos	542
Determinação do orçamento de propaganda	543
Desenvolvimento da campanha de propaganda	544
Decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia	548
Decisão sobre cobertura, frequência e impacto	548
Escolha entre os principais tipos de mídia	550
Opções alternativas de propaganda	551
Seleção de veículos específicos	553
Decisão sobre o <i>timing</i> e a alocação da mídia	554
Avaliação da eficácia da propaganda	555
Promoção de vendas	556
Objetivos	557
Propaganda <i>versus</i> promoção	557
Principais decisões	558
Eventos e experiências	561
Objetivos dos eventos	562
Principais decisões de patrocínio	563
Criação de experiências	564
Relações públicas	565
Relações públicas de marketing	565
Principais decisões em relações públicas de marketing	566

Capítulo 19 – Gerenciamento das comunicações pessoais: marketing direto e interativo, comunicação boca a boca e vendas pessoais 577

Marketing direto	578
Os benefícios do marketing direto	578
Mala direta	579
Marketing de catálogo	581
Telemarketing	581
Outros meios no marketing de resposta direta	581
Questões públicas e éticas em marketing direto	582

Marketing interativo	582
Vantagens e desvantagens do marketing interativo	582
Opções de comunicação do marketing interativo	583
Boca a boca	587
Mídias sociais	589
<i>Buzz</i> marketing e marketing viral	591
Líderes de opinião	592
Mensuração dos efeitos do boca a boca	593
Planejamento da força de vendas	593
Objetivos e estratégia da força de vendas	595
Estrutura da força de vendas	596
Tamanho da força de vendas	597
Remuneração da força de vendas	597
Gerenciamento da força de vendas	598
Recrutamento e seleção de vendedores	598
Treinamento e supervisão de vendedores	599
Produtividade dos vendedores	599
Motivação dos vendedores	600
Avaliação dos vendedores	601
Princípios da venda pessoal	603
As seis etapas	603
Marketing de relacionamento	605

PARTE 8 – SUCESSO DE LONGO PRAZO

Capítulo 20 – Introdução de novos produtos no mercado	611
Opções para novos produtos	612
Fazer ou comprar	612
Tipos de novos produtos	612
Desafios no desenvolvimento de novos produtos	613
O imperativo da inovação	613
O sucesso de um novo produto	614
O fracasso de um novo produto	614
Arranjos organizacionais	615
Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos	616
Organização para o desenvolvimento de novos produtos	617
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias	618
Geração de ideias	618
Seleção de ideias	623
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia	624
Desenvolvimento e teste do conceito	625
Desenvolvimento de estratégia de marketing	628
Análise do negócio	629
Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização	630
Desenvolvimento do produto	630
Teste de mercado	631
Comercialização	634
O processo de adoção pelo consumidor	635
Etapas do processo de adoção	635
Fatores que influenciam o processo de adoção	635
Capítulo 21 – Exploração do mercado global	645
Competição em nível global	646
Decisão sobre o ingresso no mercado internacional	647

Decisão sobre em quais mercados ingressar	648
Decisão sobre em quantos mercados ingressar	648
Mercados desenvolvidos <i>versus</i> mercados em desenvolvimento	648
Avaliação de mercados potenciais	652
Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado	653
Exportação indireta e direta	653
Licenciamento	654
Joint-ventures	655
Investimento direto	656
Decisão sobre o programa de marketing	656
Semelhanças e diferenças globais	656
Adaptação ao mercado	657
Estratégias de produtos globais	659
Estratégias globais de comunicação	660
Estratégias globais de preço	662
Estratégias globais de distribuição	664
Efeitos do país de origem	665
A construção da imagem do país	665
Percepções do consumidor sobre o país de origem	666
Decisão sobre a forma de organização de marketing	667
Departamento de exportação	667
Divisão internacional	667
Organização global	668
Capítulo 22 – Gestão de longo prazo de uma organização de marketing holístico.	677
Tendências nas práticas de marketing	678
Marketing interno	679
Organização do departamento de marketing	681
Relações do marketing com outros departamentos	684
Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa	684
Marketing socialmente responsável	685
Responsabilidade social corporativa	686
Modelos de empresas socialmente responsáveis	690
Marketing de causas	690
Marketing social	693
Implementação e controle do marketing	696
Implementação de marketing	697
Controle de marketing	697
Controle do plano anual	697
Controle de lucratividade	697
Controle da eficiência	698
Controle estratégico	699
O futuro do marketing	702
APÊNDICE – PLANO DE MARKETING DA SONIC E EXERCÍCIOS	719
GLOSSÁRIO	735
ÍNDICES	747

O que há de novo na 14ª edição

O principal objetivo da revisão da 13ª para a 14ª edição de *Administração de marketing* era criar um livro de marketing o mais abrangente, atual e engajado possível. Por isso, além desta edição contar com novos conteúdos, o conteúdo antigo foi atualizado e o que deixou de ser relevante ou necessário para a disciplina e para a atuação do profissional foi eliminado. Essa 14ª edição permite aos professores que utilizaram a edição anterior desenvolver não só o que eles já aplicaram em sala de aula, como também oferecer aos alunos que estão em contato pela primeira vez com a obra um texto que é incomparável em abrangência, profundidade e relevância.

A bem-sucedida reorganização dos capítulos em oito partes (iniciada na 12ª edição) foi preservada, assim como muitos dos bem aceitos recursos introduzidos nos capítulos ao longo dos anos, além dos quadros internos que destacam empresas ou questões notáveis e as seções “Novas ideias em marketing” e “Memorando de marketing”, que apresentam comentários conceituais e práticos com profundidade.

Confira as mudanças mais significativas da 14ª edição:

- Quase a metade dos quadros é nova. Baseados nos conceitos dos capítulos, os quadros fornecem exemplos de empresas em situações reais. Além disso, eles abordam uma variedade de produtos e mercados e trazem, em sua maioria, ilustrações dessas situações em formato de anúncios ou fotos de produtos.
- Agora, a seção final dos capítulos inclui dois sucintos estudos de caso de Excelência de Marketing, que destacam soluções de marketing inovadoras e perspicazes, realizadas por organizações líderes em seus mercados. Cada caso inclui, ainda, perguntas que têm o objetivo de promover em sala de aula análise e discussão do conteúdo.
- Nos últimos anos, o ambiente de marketing sofreu mudanças drásticas — em especial, nos ambientes econômico, natural e tecnológico. Ao longo desta nova edição, essas três áreas são abordadas, em alguns casos, por meio de novas subseções nos capítulos, com ênfase no marketing em tempos de crises econômicas e recessões, no avanço da sustentabilidade e do marketing “verde” e no desenvolvimento crescente do poder da informática, da Internet e dos telefones celulares. Essas novas realidades do marketing fazem com que a abordagem holística seja cada vez mais importante para a atuação dos profissionais da área, sendo um tema central desta obra.

- O Capítulo 19, sobre comunicação pessoal, recebeu uma atualização significativa, com um novo conteúdo capaz de melhorar a reflexão da evolução do panorama das mídias sociais e do ambiente de comunicações.
- O tópico de previsão foi transferido para o Capítulo 3, se encaixando perfeitamente ao material sobre ambiente de marketing.
- O Capítulo 5 foi renomeado como “Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade” para melhor refletir sua área de ênfase.
- Os capítulos 10 e 11 foram reorganizados e tiveram conteúdo revisto. O Capítulo 11 também foi renomeado como “Dinâmica competitiva”, em função do significativo conteúdo adicionado a respeito do marketing em período de recessão econômica.

De que trata *Administração de marketing*?

Administração de marketing é o principal livro de referência da área, pois conta com um conteúdo e uma organização que refletem, com consistência, as mudanças ocorridas na teoria e na prática de marketing. Sua primeira edição, publicada em 1967, introduziu o conceito de que as empresas deveriam ser orientadas para o cliente e para o mercado. No entanto, naquela época havia pouca menção a assuntos que se tornaram fundamentais, como segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento. Conceitos como brand equity, análise de valor do cliente, database marketing, comércio eletrônico, redes de valor, canais híbridos, gestão da cadeia de suprimentos e comunicação integrada de marketing ainda nem faziam parte do vocabulário de marketing daquela época. Assim como nos últimos 40 anos, *Administração de marketing* continua refletindo as mudanças na disciplina de marketing nos dias atuais.

As empresas de hoje comercializam bens e serviços por meio de uma grande variedade de canais diretos e indiretos. A propaganda de massa já não é tão eficiente quanto antes e, por isso, as organizações passaram a explorar novas formas de comunicação, como o marketing de experiência, o de entretenimento e o viral. Agora, os clientes dizem às empresas que tipos de bem ou serviço desejam e quando, onde e como querem adquiri-los. Eles relatam cada vez mais a outros consumidores o que pensam de empresas e produtos específicos — usando e-mails, blogs, podcasts e outras mídias digitais para isso. As mensagens provenientes das empresas nesses espaços têm se limitado a uma pequena porção do total do buzz que circula na rede a respeito de bens e serviços.

Em resposta, as empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de *clientes*, compilando bancos de dados sobre clientes individuais para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. Em virtude dessa alteração de foco da gestão de produtos para clientes, algumas mudanças foram notadas: as empresas estão menos voltadas para a padronização de bens e serviços e mais para a customização; passaram a substituir monólogos por diálogos com o cliente; têm aprimorado seus métodos de mensuração da lucratividade do cliente e do valor vitalício deste; demonstram interesse em medir o retorno sobre o investimento em marketing e seu impacto no valor para o acionista, além de estarem preocupadas com as implicações éticas e sociais de suas decisões de marketing.

À medida que as empresas se modificam, a organização de marketing também se altera. O marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas: agora, ele é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, que necessidades desse cliente ela deve satisfazer, que bens e serviços deve oferecer, como deve definir seus preços, que tipo de comunicação deseja enviar e receber, que canais de distribuição deve usar e, por fim, que parcerias deve estabelecer. As ações de marketing apenas obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas: quando o departamento de engenharia projeta os produtos certos; o departamento financeiro disponibiliza os recursos necessários; o departamento de compras adquire materiais de qualidade; a produção trabalha com qualidade e dentro prazo; e a contabilidade mede com precisão a lucratividade dos diversos clientes, produtos e áreas.

Para abordar todas essas mudanças, executivos de marketing eficazes têm praticado o *marketing holístico*, que consiste em desenvolver, projetar e implementar programas, processos e atividades de marketing que incorporem a amplitude e as interdependências envolvidas no ambiente de marketing atual. Existem quatro dimensões-chave no marketing holístico:

1. **Marketing interno:** assegura que todos na organização adotem os princípios de marketing apropriados, especialmente a alta gerência.
2. **Marketing integrado:** assegura que múltiplos meios para criar, entregar e comunicar valor sejam empregados e combinados de maneira ideal.
3. **Marketing de relacionamento:** estabelece relacionamentos profundos e multifacetados com clientes, membros de canal e outros parceiros de marketing.
4. **Marketing de desempenho:** compreende os ganhos do negócio como decorrência das atividades e programas de marketing, além de abordar questões mais amplas e seus efeitos jurídicos, éticos, sociais e ambientais.

Essas quatro dimensões permeiam todo o livro e, em alguns casos, são explicitadas. O texto aborda especificamente as seguintes tarefas que constituem a gestão de marketing moderno no século XXI:

1. Desenvolver estratégias e planos de marketing.
2. Capturar insights e desempenho de marketing.
3. Estabelecer conexão com os clientes.
4. Construir marcas fortes.
5. Modelar as ofertas de mercado.
6. Entregar e comunicar valor.
7. Gerar, com sucesso, crescimento a longo prazo.

Por que *Administração de marketing* é líder quando o assunto é marketing?

O marketing interessa a todos, independentemente do que envolva — bens, serviços, propriedades, pessoas, lugares, eventos, informações, ideias ou organizações. Por ser a principal fonte de referência para estudantes, educadores e executivos da área, *Administração de marketing* precisa se manter constantemente atualizado. Esse é um dos motivos que fazem com que estudantes (e professores) sintam que o livro lhes fala diretamente em termos de conteúdo e formato.

O sucesso de *Administração de marketing* pode ser atribuído a sua capacidade de maximizar três dimensões que caracterizam os melhores livros de marketing, de acordo com os seguintes critérios:

- **Profundidade.** O livro apresenta um embasamento acadêmico sólido; seu conteúdo contempla conceitos, modelos e estruturas teóricas importantes; oferece orientação conceitual para solucionar problemas práticos.
- **Abrangência.** O livro abrange os tópicos certos; confere a ênfase apropriada a cada um desses tópicos.
- **Relevância.** O livro envolve o leitor; é interessante; apresenta exemplos atraentes.

Esta edição tem como base os pontos fortes das edições anteriores que, em conjunto, diferenciam o livro de todos os outros sobre administração de marketing:

- **Orientação gerencial.** Este livro se concentra nas principais decisões enfrentadas pelos gerentes de marketing e pela alta administração em seus esforços para harmonizar os objetivos, as capacidades e os recursos da organização com as necessidades e as oportunidades do mercado.
- **Abordagem analítica.** Este livro apresenta ferramentas e estruturas conceituais para a análise de problemas recorrentes na administração de marketing, além de casos e exemplos que ilustram princípios, estratégias e práticas eficazes.

- **Perspectiva multidisciplinar.** Este livro se beneficia de importantes descobertas de disciplinas científicas, como economia, ciência comportamental, teoria da administração e matemática, oferecendo conceitos e ferramentas fundamentais.
- **Aplicações universais.** Este livro aplica o pensamento estratégico ao espectro completo do marketing: bens e serviços, pessoas, lugares, informações, ideias e causas; mercados consumidor e organizacional; organizações com e sem fins lucrativos; empresas americanas e de outros países; empresas de pequeno e médio porte; fabricantes e revendedores; e setores de baixa e alta tecnologia.
- **Cobertura abrangente e equilibrada.** Este livro inclui todos os tópicos que um gerente de marketing bem informado precisa entender para implementar o marketing estratégico, tático e administrativo.

Materiais adicionais

Na Sala Virtual deste livro (sv.pearson.com.br), professores e estudantes têm acesso a diversos materiais adicionais, que facilitam tanto a exposição das aulas como o processo de aprendizagem.

Para professores:

- Apresentações em PowerPoint.
- Manual do professor (em inglês).
- Galeria de imagens.
- Banco de exercícios (em inglês).

Para estudantes:

- Apresentações em PowerPoint.
- Exercícios de múltipla escolha.
- Banco de casos.
- Guia de estudos para confecção do plano de marketing (Sonic).
- Vídeos.

Agradecimentos

Esta edição é fruto do trabalho de muitas pessoas.

De Philip Kotler: meus colegas na Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University continuam a exercer grande influência sobre minhas ideias: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsten Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout e Andris A. Zoltners. Gostaria de agradecer também à família de S. C. Johnson pelo generoso apoio a minha cátedra na Kellogg School. Completam a equipe da Northwestern Donald P. Jacobs, ex-reitor da instituição, e Dipak Jain, atual reitor, aos quais agradeço pelo contínuo apoio às minhas atividades de pesquisador e escritor.

Outros membros do corpo docente do departamento de marketing da Kellogg também exerceram grande influência sobre minhas ideias, entre eles Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd e Sidney J. Levy. Gostaria também de agradecer a Gary Armstrong por nosso trabalho em *Princípios de marketing*.

Agradeço ainda a meus coautores das edições internacionais de *Marketing Management* e *Princípios de marketing* que muito me ensinaram enquanto trabalhávamos juntos para adaptar os conceitos de administração de marketing aos problemas enfrentados por diversas nações:

- Swee-Hoon Ang e Siew-Meng Leong, National University of Singapore
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University

- Friedhelm W. Bliemel, Universität Kaiserslautern (Alemanha)
- Linden Brown; Stewart Adam, Deakin University; Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management; e Sara Denize, University of Western Sydney (Austrália)
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (França); e Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management.
- John Saunders, Loughborough University; e Veronica Wong Warwick University (Reino Unido)
- Jacob Hornick, Univesidade de Tel-Aviv (Israel)
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália)
- Peggy Cunningham: Queen's University (Canadá)

Gostaria de agradecer também a meus coautores em temas mais especializados de marketing: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gertner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn e David Young.

Minha maior dívida continua sendo com minha amada esposa, Nancy, que me proporcionou o tempo, o apoio e a inspiração necessários à preparação desta edição. Este livro realmente também é dela.

De Kevin Lane Keller: agradeço por poder me beneficiar continuamente da sabedoria de meus colegas na Tuck — Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Jackie Luan, Peter Golder, Ellie Kyung, Fred Webster, Gert Assmus e John Farley —, assim como da liderança do reitor Paul Danos. Agradeço também às inestimáveis contribuições em pesquisa e ensino oferecidas por meus colegas e colaboradores do corpo docente ao longo dos anos. Agradeço imensamente a Jim Bettman e Rick Staelin da Duke University, que me impulsionaram e servem de modelos positivos para minha carreira acadêmica até os dias de hoje. Também sou muito grato por tudo o que aprendi ao trabalhar ao lado de executivos, os quais generosamente compartilharam comigo suas visões e experiências. Para esta 14ª edição, recebi assistência de pesquisa extremamente útil de dois ex-MBAs da Tuck — Jeff Davidson e Lowey Sichol —, que foram tão precisos, abrangentes, confiáveis e entusiasmados quanto se possa imaginar. Alison Pearson prestou excelente apoio administrativo. Por fim, agradeço especialmente a Punam, minha esposa, e a Carolyn e Allison, minhas filhas.

Temos uma dívida de gratidão com colegas de outras universidades que participaram da revisão desta nova edição:

- Jennifer Barr, Richard Stockton College
- Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business
- Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA
- William E. Fillner, Hiram College
- Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University
- Robert Galka, De Paul University
- Albert N. Greco, Fordham University
- John A. Hobbs, University of Oklahoma
- Brian Larson, Widener University
- Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI
- Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University
- James E. Shapiro, University of New Haven
- George David Shows, Louisiana Tech University

Gostaríamos de agradecer também aos colegas que revisaram as edições anteriores de *Administração de Marketing*:

- Homero Aguirre, TAMIU
- Alan Au, University of Hong Kong
- Hiram Barksdale, University of Georgia
- Boris Becker, Oregon State University
- Sandy Becker, Rutgers University
- Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania
- Sunil Bhatla, Case Western Reserve University
- Michael Bruce, Anderson University
- Frederic Brunel, Boston University
- John Burnett, University of Denver
- Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College
- Surjit Chhabra, DePaul University
- Yun Chu, Frostburg State University
- Dennis Clayson, University of Northern Iowa
- Bob Cline, University of Iowa
- Brent Cunningham, Jacksonville State University
- Hugh Daubek, Purdue University
- John Deighton, University of Chicago
- Kathleen Dominick, Rider University
- Tad Duffy, Golden Gate University
- Mohan Dutta, Purdue University
- Barbara Dyer, University of North Carolina em Greensboro
- Jackie Eastman, Valdosta State University
- Steve Edison, University of Arkansas–Little Rock
- Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake
- Elizabeth Evans, Concordia University
- Barb Finer, Suffolk University
- Chic Fojtik, Pepperdine University
- Renee Foster, Delta State University
- Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento
- Robert Galka, De Paul University
- Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake
- Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee
- David Georgoff, Florida Atlantic University
- Rashi Glazer, University of California, Berkeley
- Bill Gray, Keller Graduate School of Management
- Barbara Gross, California State University at Northridge
- Lewis Hershey, Fayetteville State University
- Thomas Hewett, Kaplan University
- Mary Higby, University of Detroit–Mercy
- Arun Jain, State University of New York, Buffalo
- Michelle Kunz, Morehead State University
- Eric Langer, Johns Hopkins University
- Even Lanseng, Norwegian School of Management
- Ron Lennon, Barry University
- Michael Lodato, California Lutheran University
- Henry Loehr, Pfeiffer University–Charlotte
- Bart Macchiette, Plymouth University
- Susan Mann, Bluefield State College
- Charles Martin, Wichita State University
- H. Lee Matthews, Ohio State University
- Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield
- Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago
- John McKeever, University of Houston
- Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University
- Henry Metzner, University of Missouri, Rolla
- Robert Mika, Monmouth University
- Mark Mitchell, Coastal Carolina University
- Francis Mulhern, Northwestern University
- Pat Murphy, University of Notre Dame
- Jim Murrow, Drury College
- Zhou Nan, University of Hong Kong
- Nicholas Nugent, Boston College
- Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College
- Donald Outland, University of Texas, Austin
- Albert Page, University of Illinois, Chicago
- Young-Hoon Park, Cornell University
- Koen Pauwels, Dartmouth College
- Lisa Klein Pearo, Cornell University
- Keith Penney, Webster University
- Patricia Perry, University of Alabama
- Mike Powell, North Georgia College and State University
- Hank Pruden, Golden Gate University
- Christopher Puto, Arizona State University
- Abe Qstin, Lakeland University
- Lopo Rego, University of Iowa
- Richard Rexeisen, University of St. Thomas

- William Rice, California State University–Fresno
- Scott D. Roberts, Northern Arizona University
- Bill Robinson, Purdue University
- Robert Roe, University of Wyoming
- Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University
- Larry Schramm, Oakland University
- Alex Sharland, Hofstra University
- Dean Siewers, Rochester Institute of Technology
- Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University
- Jim Skertich, Upper Iowa University
- Allen Smith, Florida Atlantic University
- Joe Spencer, Anderson University
- Mark Spriggs, University of St. Thomas
- Nancy Stephens, Arizona State University
- Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School
- Thomas Tellefsen, The College of Staten Island–CUNY
- Daniel Turner, University of Washington
- Sean Valentine, University of Wyoming
- Ann Veeck, West Michigan University
- R.Venkatesh, University of Pittsburgh
- Edward Volchok, Stevens Institute of Management
- D. J.Wasmer, St.Mary-of-the-Woods College
- ZacWilliams, Mississippi State University
- Greg Wood, Canisius College
- Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong

Nossas calorosas boas-vindas e gratidão a todos os que contribuíram com os estudos de caso globais desenvolvidos para a 14ª edição:

- Mairead Brady, Trinity College
- John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University
- Sylvain Charlebois, University of Regina
- Geoffrey da Silva, Temasek Business School
- Malcolm Goodman, Durham University
- Torben Hansen, Copenhagen Business School
- Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi e Abhishek, Indian Institute of Management Ahmedabad
- Peter Ling, Edith Cowan University
- Marianne Marando, Seneca College
- Lu Taihong, Sun Yat-Sen University

A talentosa equipe da Prentice Hall merece elogios por ajudar a moldar esta 14ª edição. Gostaríamos de agradecer a nossa editora, Melissa Sabella, por sua contribuição a esta revisão. Também agradecemos a nossa gerente de projeto, Kierra Bloom, por assegurar que tudo prosseguisse e se encaixasse de um modo tão ordenado, tanto em relação ao livro quanto ao material complementar. Nós nos beneficiamos muito da extraordinária ajuda editorial de Elisa Adams, que emprestou seus talentos como editora de desenvolvimento a esta edição. Também queremos reconhecer o excelente trabalho de produção de Ann Pulido, o design criativo de Blair Brown, e a assistência editorial de Elizabeth Scarpa. Agradecemos a Denise Vaughn por seu trabalho no pacote de mídia. Também agradecemos a nossa gerente de marketing, Anne Fahlgren.

Philip Kotler

Professor emérito da cátedra S. C. Johnson de marketing internacional
Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller

Professor de marketing da E.B. Osborn
Tuck School of Business
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire

A edição nacional de *Administração de marketing* inclui textos cujo foco é o mercado brasileiro, contidos nas seções “Perspectiva brasileira” e “Panorama brasileiro”.

Perspectiva brasileira. Essa seção, que tem como objetivo apresentar o tema tratado no capítulo sob um ponto de vista brasileiro, conta com textos assinados por renomados acadêmicos e profissionais da área de marketing. Essa seção está contida nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 – Marketing e a era da administração
- Capítulo 10 – Entendendo valor no contexto do processo gerencial de marketing
- Capítulo 12 – Marketing de luxo *versus* marketing tradicional: exemplos brasileiros
- Capítulo 14 – Problemas na determinação de preços
- Capítulo 18 – Product placement, merchandising e outras considerações
- Capítulo 22 – Coletivo Coca-Cola: um modelo de negócios com impacto social

Panorama brasileiro. Nessa seção, textos que têm como cenário o mercado brasileiro e como objetivo aproximar a teoria apresentada de nossa realidade são acompanhados por questões para discussão em sala de aula e para teste de conhecimento. Esses textos podem ser encontrados nos seguintes capítulos:

- Capítulo 2 – Grupo Petrópolis
- Capítulo 5 – Atributos valorizados por universitários no processo de decisão de compra de cerveja
- Capítulo 6 – A influência da criança no lançamento de novos produtos
- Capítulo 9 – Havaianas: criando brand equity por meio da emoção e valores culturais
- Capítulo 10 – A trajetória da marca Granado
- Capítulo 12 – A diversificação do Grupo JHSF no mercado de luxo
- Capítulo 15 – FMC Agrícola
- Capítulo 16 – A reinvenção das “velhas” livrarias
- Capítulo 17 – Vamos fazer juntos?
- Capítulo 18 – Propaganda da empresa Universo: alcançando a nova classe média do Vale do Paraíba
- Capítulo 21 – Criação de marcas setoriais: o caso da Brasil IT+

Agradecimento dos editores brasileiros

Agradecemos a todos que contribuíram para esta edição, em especial ao professor Edson Crescitelli e à professora Iná Futino, pelas ricas observações e explanações, tornando esta obra mais valiosa, não só pela revisão técnica como também pela contribuição nos estudos de caso. Agradecemos também à professora Ana Akemi Ikeda, que coordenou os estudos de casos e é coautora de alguns deles, bem como aos colaboradores: Marcos Cortez Campomar, Francisco Antonio Serralvo, Janaina de Moura Engracia Giraldi, Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin, Andres Rodriguez Veloso, Diogo Fajardo Nunes Hildebrand, Marcos Machado, Priscila De Nadai, Geraldo Luciano Toledo, Camila Assis Martins, Marcelo Barbieri Campomar, Marcos Fava Neves, Matheus Alberto Cònsoli, Beatriz Cavalcante Chamie, Guilherme de Farias Shiraishi, Camila Gil, Naya Jayme Ringer, Angélica Ferreira Capellaro, Tânia Veludo-de-Oliveira, Edgard Barki. Ficamos orgulhosos em levar um pouco do conhecimento e da experiência desses brilhantes profissionais ao leitor de *Administração de marketing*.

Marketing para o século XXI

PARTE 1

O que é administração de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Por que o marketing é importante?
2. Qual é o escopo do marketing?
3. Quais são os conceitos centrais do marketing?
4. Como a administração de marketing mudou nos últimos anos?
5. Quais são as tarefas necessárias para uma administração de marketing bem-sucedida?

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing. Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação. No entanto, o que torna um bom marketing está em constante evolução e transformação. A eleição de Barack Obama como o 44º presidente dos Estados Unidos é um exemplo dessa dimensão: a vitória do candidato foi atribuída, em parte, à adoção de novas práticas de marketing.

A campanha presidencial “Obama for America” combinou um político carismático, uma poderosa mensagem de esperança e um moderno programa de marketing totalmente integrado. O plano de marketing visava atingir dois objetivos muito diferentes: expandir o eleitorado por meio de mensagens mais amplas e, ao mesmo tempo, ter como alvo de tais mensagens públicos muito específicos. Uma tática multimídia combinou tanto mídias off-line e on-line quanto meios de comunicação gratuitos e pagos. Quando uma pesquisa revelou que, quanto mais os eleitores conheciam Obama, mais se identificavam com ele, a campanha passou a acrescentar vídeos de formato longo aos tradicionais anúncios impressos, de televisão e em outdoors. A equipe de marketing de Obama — assessorada por sua agência GMMB — também colocou a Internet no coração da campanha, fazendo com que ela atuasse como o “sistema nervoso central” das atividades de relações públicas, propaganda, promoção, angariação de fundos e organização nos 50 estados. A filosofia da equipe era a de “desenvolver ferramentas on-line que ajudassem os profissionais da campanha a se organizarem e depois sair do caminho deles”. A tecnologia era um meio de “capacitar as pessoas a fazer o que elas estavam interessadas em fazer em primeiro lugar”. Embora mídias sociais, como Facebook, Meetup, YouTube e Twitter, tenham sido cruciais, talvez a mais poderosa ferramenta digital de Obama tenha sido uma impressionante lista de e-mails com 13,5 milhões de contatos. Quais foram os resultados desses esforços on-line? Cerca de US\$ 500 milhões (a maioria em quantias inferiores a US\$ 100) foram angariados pela Internet de 3 milhões de doadores; a organização de 35 mil grupos por meio do site My.BarackObama.com; a postagem de 1.800 vídeos no YouTube; a criação da página mais popular do Facebook; e, naturalmente, a eleição do presidente dos Estados Unidos.¹



Um dos principais fatores da vitória de Barack Obama na eleição presidencial norte-americana de 2008 foi um programa de marketing bem concebido e bem executado.

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É, ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI. Neste livro, descreveremos como os melhores profissionais de marketing conciliam disciplina e imaginação para abordar essas novas realidades da área. É por isso que, neste primeiro capítulo, revisamos importantes conceitos, ferramentas, estruturas e questões de marketing, que servirão de base para o conhecimento que será transmitido ao longo da obra.

A importância do marketing

O turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI desafiou muitas empresas a prosperar financeiramente e, em alguns momentos, até mesmo a sobreviver. Diante de tal realidade, o marketing tem desempenhado um papel fundamental no enfrentamento desses desafios, uma vez que finanças, operações, contabilidade e outras funções organizacionais não terão sentido se não houver uma demanda por produtos (bens e serviços) que seja suficiente para que a empresa obtenha lucro. Em outras palavras, tem de haver receita para que os resultados aconteçam. É por isso que, muitas vezes, observamos o sucesso financeiro de uma empresa dependendo das habilidades e do sucesso das ações do departamento de marketing.

Essa importância abrangente do marketing se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores. E também foi por meio do marketing que tais produtos conquistaram aceitação e têm facilitado ou melhorado a vida das pessoas. Podemos dizer que ele inspira aprimoramentos em produtos existentes na medida em que os profissionais de marketing inovam para melhorar a posição desses produtos no mercado. Um marketing de sucesso gera demanda por produtos, o que, por sua vez, cria postos de trabalho. E, ao contribuir com os resultados financeiros da empresa, um marketing bem-sucedido também permite que as empresas se envolvam de forma mais sólida em atividades socialmente responsáveis.²

Os CEOs (sigla em inglês para Chief Executive Officer, ou diretor-presidente) reconhecem o papel do marketing na construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis, ativos e intangíveis que contribuem fortemente para o valor de uma empresa. Fabricantes de bens de consumo, planos de saúde, organizações sem fins lucrativos e indústrias em geral alardeiam suas últimas realizações de marketing. Muitos têm agora um diretor de marketing (CMO, sigla em inglês para Chief Marketing Officer) para colocar o marketing em pé de igualdade com outros executivos de nível “C”, como o diretor financeiro (CFO, ou Chief Financial Officer) e o diretor de informática (CIO, ou Chief Information Officer).³

Mas nem sempre é fácil tomar as decisões certas em marketing. Uma pesquisa com mais de mil executivos de nível sênior de marketing e de vendas revelou que, apesar de 83 por cento considerar que o marketing e as competências de vendas são prioritários para o sucesso de sua organização, ao classificar sua eficácia real de marketing, apenas 6 por cento acreditava estar fazendo um trabalho “muito bom”.⁴

Depois que um vídeo de mau gosto foi divulgado pela Internet por dois funcionários, a Domino's Pizza aprendeu uma valiosa lição sobre o poder das mídias sociais.



Domino's Quando dois funcionários em Conover, Carolina do Norte, postaram um vídeo no YouTube em que apareciam preparando sanduíches enquanto colocavam queijo no nariz e violavam outros padrões de higiene, a Domino's aprendeu uma importante lição sobre relações públicas e comunicação de marca na era moderna. Ao identificar os funcionários — que alegaram que o vídeo era apenas uma brincadeira e os sanduíches nunca foram entregues —, a empresa os demitiu. Em questão de dias, porém, houve mais de um milhão de downloads do vídeo e uma onda de publicidade negativa. Quando uma pesquisa mostrou que a percepção de qualidade da marca passou de positiva para negativa naquele curto espaço de tempo, a empresa tomou medidas incisivas por meio de mídias sociais como Twitter, YouTube e outros.⁵

Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar em um novo produto, estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, Internet e marketing digital. Essas decisões devem ser tomadas em um ambiente fomentado pela Internet, onde consumidores, concorrência, tecnologia e forças econômicas mudam rapidamente, e as consequências do que os profissionais de marketing dizem ou fazem podem se multiplicar instantaneamente.

A lição aprendida pela Domino's deixa claro que na era da conectividade e de mensagens trocadas em tempo real, é importante reagir com rapidez e firmeza. Enquanto os profissionais de marketing tentavam se familiarizar com esse mundo cada vez mais conectado, a recessão econômica de 2008-2009 acarretou cortes orçamentários e uma intensa pressão da alta gerência para que se fizesse valer cada dólar investido em marketing. Mais do que nunca, os profissionais de marketing precisam entender as últimas evoluções do mercado e se adaptar a elas. É por esse motivo que as empresas que deixam de monitorar atentamente seus clientes e concorrentes, de melhorar continuamente suas ofertas de valor e estratégias de marketing ou de satisfazer seus funcionários, acionistas, fornecedores e parceiros de canal nesse processo correm o alto risco de não alcançar os resultados desejados.

A competência em marketing é uma busca interminável. Veja como algumas das maiores empresas conduzem seus negócios:

- A OfficeMax promoveu uma nova linha de produtos criada pelo especialista em organização Peter Walsh, demonstrando, com vídeos na Web e eventos realizados nas lojas com especialistas locais, o sistema de organização da empresa.
- A eBay divulgou sua promoção de férias "Let's Make a Daily Deal" ("Vamos fazer um trato por dia") por meio da remontagem do famoso concurso de televisão da década de 1970, "Let's Make a Deal" ("Vamos fazer um trato"), na Times Square, acrescentando um componente on-line para que as pessoas que não estivessem em Nova York também pudessem jogar.
- A Johnson & Johnson lançou o site BabyCenter.com para ajudar pais de primeira viagem. Supõe-se que seu sucesso tenha contribuído para a queda nas taxas de assinatura de revistas sobre esse tema.

Bons profissionais de marketing estão sempre buscando novas maneiras de satisfazer os clientes e superar a concorrência.⁶

O escopo do marketing

Ao se preparar para trabalhar com marketing, você precisa entender o que é marketing, como ele funciona, por quem é feito e a que se aplica.

O que é marketing?

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de "suprir necessidades gerando lucro". Quando a eBay percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam, ela criou um espaço para leilões on-line; quando a IKEA notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos, ela criou sua linha de móveis desmontáveis. Com tais ações, ambas demonstraram sua capacidade de marketing ao transformarem uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa de negócios.

A American Marketing Association propõe a seguinte definição: *o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.*⁷ Lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de trabalho e habilidade. A *administração de marketing* acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes. Vemos, portanto, a **administração de marketing** como *a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente.*

Podemos estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Uma definição social mostra o papel do marketing na sociedade; por exemplo, um profissional da área afirmou que o papel do marketing é "proporcionar um padrão de vida melhor".

Eis uma definição social que atende aos nossos propósitos: *marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.*

Do ponto de vista gerencial, muitas vezes o marketing é descrito como “a arte de vender produtos”, mas muitos se surpreendem ao ouvir que a parte mais importante do marketing *não é vender!* As vendas são a ponta do iceberg do marketing. Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta a questão da seguinte maneira:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.⁸

Quando a Nintendo projetou seu sistema de jogos Wii, a Canon lançou sua linha de câmeras digitais ELPH e a Toyota apresentou seu automóvel híbrido Prius, elas receberam uma enxurrada de pedidos porque haviam desenvolvido o produto “certo”, com base em uma cuidadosa “lição de casa” de marketing.

A que se aplica o marketing?

Os profissionais de marketing se envolvem na gestão da troca de diferentes tipos de produtos: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Abordaremos sucintamente cada uma dessas categorias de produtos.

BENS Bens tangíveis constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. As empresas norte-americanas produzem e comercializam a cada ano bilhões de produtos alimentícios frescos, enlatados, empacotados e congelados, além de milhões de carros, refrigeradores, televisores, máquinas e vários outros bens que sustentam a economia moderna.

SERVIÇOS À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na prestação de serviços. A atual economia dos Estados Unidos consiste em um mix de 70 por cento de serviços e 30 por cento de produtos. Entre os serviços estão aqueles prestados por empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, cabeleireiros, esteticistas e técnicos de manutenção e reparo, assim como contadores, bancários, advogados, engenheiros, médicos, programadores de software e consultores de gestão. No entanto, muitos produtos combinam bens e serviços, como é o caso de uma refeição em um restaurante fast-food, por exemplo.

EVENTOS Os profissionais de marketing promovem eventos periódicos como grandes feiras setoriais, espetáculos artísticos e comemorações de aniversários. Eventos esportivos globais como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo são promovidos, na mesma intensidade, tanto para empresas quanto para torcedores.

EXPERIÊNCIAS Organizando diversos serviços e mercadorias, uma empresa pode criar, apresentar e comercializar experiências. O Magic Kingdom, do Walt Disney World, proporciona aos clientes uma visita a um reino de conto de fadas, um navio pirata ou uma casa mal-assombrada. Também há mercado para experiências customizadas, como passar uma semana em um centro de treinamento de beisebol jogando com grandes craques veteranos, dividir o palco com lendas vivas do rock no Rock ‘n’ Roll Fantasy Camp ou escalar o Monte Everest.⁹

PESSOAS Artistas, músicos, CEOs, médicos, advogados e financistas bem-sucedidos, entre outros profissionais, têm buscado a ajuda de agências de marketing de celebridades.¹⁰ Algumas pessoas são particularmente hábeis em fazer seu marketing pessoal — pense em David Beckham, Oprah Winfrey e Rolling Stones. O consultor Tom Peters, ele próprio um mestre do marketing pessoal, aconselha as pessoas a se tornarem uma “marca”.

LUGARES Cidades, estados, regiões e países inteiros competem ativamente para atrair turistas, novos moradores, fábricas e sedes de empresas.¹¹ Entre os profissionais de marketing de lugares estão especialistas em desenvolvimento econômico, agentes imobiliários, bancos comerciais, associações comerciais locais e agências de propaganda e relações públicas. O Las Vegas Convention & Visitors Authority obteve êxito com sua provocativa campanha “What Happens Here Stays Here” (“O que acontece aqui fica aqui”), retratando a cidade como um “playground

para adultos”. Durante a recessão de 2008, contudo, a realização de convenções corporativas diminuiu. Preocupada com sua reputação atrevida e potencialmente inconveniente, a entidade usou um anúncio de página inteira na *BusinessWeek* para defender sua capacidade de realizar reuniões de negócios formais. Infelizmente, o campeão de bilheteria dos cinemas no verão de 2009, *Se beber, não case*, que apresenta Las Vegas como um cenário de orgias, provavelmente não ajudou a cidade a se posicionar como uma opção de destino de negócios e turismo.¹²

PROPRIEDADES Propriedades são direitos intangíveis de posse tanto de bens imóveis quanto de bens financeiros (títulos e ações). Podem ser comprados e vendidos, e essas trocas requerem um esforço de marketing. As imobiliárias trabalham para proprietários de imóveis ou para quem as procura para comprar e vender imóveis residenciais ou comerciais. Já as instituições bancárias e de investimentos estão envolvidas no marketing de produtos financeiros tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

ORGANIZAÇÕES As organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo. No Reino Unido, o programa de marketing da rede de supermercados Tesco, “Every Little Helps” (“Todo pouco ajuda”), reflete a atenção da empresa aos detalhes em tudo o que faz, tanto dentro da loja quanto para a comunidade e para o meio ambiente. A campanha alçou a Tesco à posição de principal rede de supermercados no país. Universidades, museus, grupos de teatro, empresas e organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem e competir por público e recursos.

INFORMAÇÕES A produção, a embalagem e a distribuição de informações constituem importantes setores da economia.¹³ A informação é basicamente o que livros, escolas e universidades produzem, comercializam e distribuem a um preço para pais, alunos e comunidades. Segundo o ex-presidente da Siemens Medical Solutions dos Estados Unidos, Tom McCausland, “[nosso produto] não é necessariamente um aparelho de raio X ou de ressonância magnética, mas, sim, uma informação. Nosso negócio é, na verdade, tecnologia de informação para a saúde, e nosso produto final é, na verdade, um registro eletrônico do paciente: informações sobre exames laboratoriais, patologia e medicamentos, assim como registros de voz”.¹⁴

IDEIAS Toda oferta de marketing traz em sua essência uma ideia básica. Charles Revson, da Revlon, certa vez observou: “Na fábrica, fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança”. Produtos são plataformas para a oferta de algum conceito ou benefício. Os profissionais de marketing social estão sempre às voltas com a promoção de ideias como as campanhas norte-americanas “Friends Don’t Let Friends Drive Drunk” (“Amigos não deixam amigos dirigirem alcoolizados”) e “A Mind is a Terrible Thing to Waste” (“Desperdiçar um intelecto é uma coisa terrível”).

Uma das áreas mais importantes do marketing é o trabalho social que é feito para incentivar comportamentos socialmente desejáveis.

Quem faz o marketing?

PROFISSIONAIS DE MARKETING E CLIENTES POTENCIAIS O **profissional de marketing** é alguém que busca uma resposta (atenção, compra, voto, doação) de outra parte, denominada cliente potencial (*prospect*). Se duas partes estão buscando vender algo uma para a outra, ambas são consideradas profissionais de marketing.

Os profissionais de marketing estão capacitados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Assim como os profissionais de produção e logística são responsáveis por gerenciar o suprimento, os de marketing são responsáveis por gerenciar a demanda. Os gerentes de marketing buscam influenciar o nível, a oportunidade e a composição da demanda para atender aos objetivos da organização. São possíveis oito tipos de demanda:

1. **Demanda negativa:** os consumidores não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo.
2. **Demanda inexistente:** os consumidores não conhecem o produto ou não estão interessados nele.

TAKE THE KEYS.
CALL A CAB.
TAKE A STAND.



FRIENDS DON'T LET FRIENDS DRIVE DRUNK

3. **Demanda latente:** os consumidores compartilham uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto existente no mercado.
4. **Demanda em declínio:** os consumidores passam a comprar o produto com menos frequência ou deixam de comprá-lo.
5. **Demanda irregular:** as compras dos consumidores podem ser sazonais ou variar de acordo com o mês, a semana, o dia ou o horário.
6. **Demanda plena:** os consumidores compram todos os produtos colocados no mercado.
7. **Demanda excessiva:** há mais consumidores interessados em comprar o produto do que produtos disponíveis.
8. **Demanda indesejada:** os consumidores se sentem atraídos por produtos que têm consequências sociais indesejadas.

Em cada caso, os profissionais de marketing devem identificar a(s) causa(s) subjacente(s) do estado de demanda e determinar um plano de ação para alterá-la para um estado mais desejado.

MERCADOS Antigamente, um “mercado” era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos. Atualmente, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto (mercado imobiliário ou de grãos, por exemplo).

A Figura 1.1 mostra cinco mercados básicos e os fluxos que os conectam. Os fabricantes recorrem aos mercados de recursos (mercados de matérias-primas, mercados de trabalho, mercados financeiros) para adquiri-los e transformá-los em bens e serviços; depois, vendem os produtos acabados a intermediários, que os vendem aos clientes finais. O governo recolhe impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e de intermediários; depois, usa esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. A economia de cada nação e a economia global consistem em conjuntos de mercados integrados e vinculados entre si por processos de troca.

Por outro lado, é comum os profissionais de marketing usarem o termo **mercado** para abranger vários agrupamentos de clientes. Eles consideram os vendedores como o setor produtivo e os compradores como o mercado. Por exemplo, falam em mercados de necessidades (o mercado das pessoas que querem emagrecer), mercados de produtos (o mercado de calçados), mercados demográficos (o mercado jovem) e mercados geográficos (o mercado chinês); podem também expandir o conceito para cobrir outros mercados, como o mercado de eleitores, o mercado de trabalho e o mercado dos doadores.

A Figura 1.2 mostra o relacionamento entre setor produtivo e mercado. Vendedores e compradores se conectam por meio de quatro fluxos: os vendedores enviam bens, serviços e comunicação (propagandas, mala direta) ao mercado e, em troca, recebem dinheiro e informação (opiniões dos clientes, dados de vendas); já o fluxo interno mostra uma troca de dinheiro por bens e serviços, enquanto o externo mostra uma troca de informações.

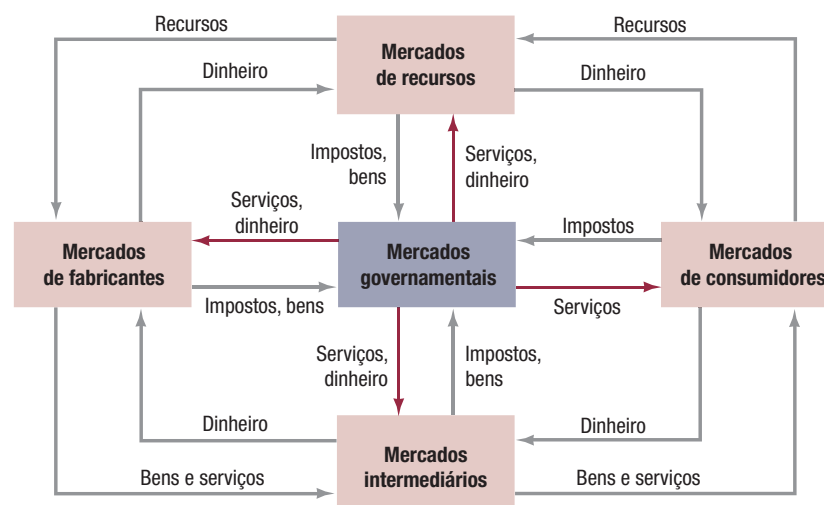
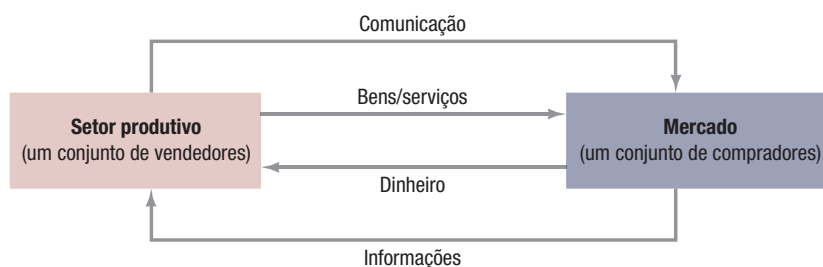


Figura 1.1

Estrutura de fluxos em uma economia de trocas moderna

**Figura 1.2**

Sistema simples de marketing

PRINCIPAIS MERCADOS Os principais mercados são os seguintes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.

Mercado consumidor Empresas que comercializam produtos de consumo em massa, como sucos, cosméticos, calçados esportivos e passagens aéreas. Elas investem parte significativa de seu tempo tentando estabelecer uma imagem de marca superior por meio do desenvolvimento de um produto superior com uma embalagem adequada, disponível nos locais adequados e sustentado por uma propaganda envolvente e um serviço confiável.

Mercado organizacional Empresas que vendem bens e serviços para outras empresas costumam se deparar com profissionais de compras bem informados e capacitados para avaliar ofertas de vários concorrentes. Compradores organizacionais compram bens que permitem fabricar um produto ou que podem ser revendidos para terceiros com lucro. As empresas que vendem esses bens devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir receitas maiores ou custos menores. A propaganda desempenha um papel importante, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa.

Mercado global Empresas que vendem seus produtos no mercado global têm de decidir em que países investir; como entrar em cada um deles (como exportador, licenciado, parceiro em joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo); como adaptar as características de seus produtos a cada país; como determinar preços para seus produtos em mercados externos; e como adaptar suas comunicações a diferentes culturas. Essas decisões devem ser tomadas em face de diferentes exigências em relação a compra e uso de propriedade; de diversas culturas, línguas e sistemas jurídicos e políticos; e de flutuações de moedas. No entanto, as compensações podem ser imensas.

Mercados sem fins lucrativos e governamentais Empresas que vendem seus produtos a organizações sem fins lucrativos com limitado poder de compra, como igrejas, universidades, instituições de caridade e órgãos públicos, precisam determinar seus preços com cautela. Preços mais baixos afetam as características e a qualidade dos bens e serviços que o fornecedor pode incluir em sua oferta. A maioria das compras do governo exige licitação, e os compradores costumam se concentrar em soluções práticas e, na ausência de fatores atenuantes, favorecer a proposta de menor preço.¹⁵

MERCADO FÍSICO, MERCADO VIRTUAL E METAMERCADOS O *mercado físico* (*marketplace*) é concreto, como a loja em que você faz compras; o *mercado virtual* (*marketspace*) é digital, como quando você compra em um site na Internet.¹⁶ Mohan Sawhney, da Universidade de Northwestern, propôs o conceito de *metamercado* para descrever um agrupamento de produtos complementares estreitamente relacionados entre si na mente do consumidor, mas que abrangem vários setores produtivos.

Os metamercados resultam da iniciativa dos profissionais de marketing em montar um sistema que simplifique a condução dessas atividades relacionadas de produtos. O metamercado automotivo, por exemplo, consiste em montadoras de automóveis, concessionárias de carros novos e usados, financeiras, seguradoras, oficinas mecânicas, revendedores de autopeças, postos de serviços, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na Internet.

Alguém que compra um carro se envolve em muitas partes desse metamercado, o que cria uma oportunidade para *metamediários* ajudarem esses consumidores a passar harmoniosamente por elas. Um exemplo disso é o Edmund's (www.edmunds.com), um site em que é

possível encontrar os preços anunciados de diferentes marcas e modelos de automóveis e navegar sem maiores dificuldades em outros sites, em busca do revendedor que ofereça as melhores condições em termos de financiamento, acessórios e carros usados. Os metamediários também podem servir a outros metamercados, como, por exemplo, o de imóveis residenciais, cuidados com o bebê e serviços matrimoniais.¹⁷

Conceitos centrais

Para compreender a função de marketing, precisamos compreender o conjunto central de conceitos a seguir.

Necessidades, desejos e demandas

Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. Os seres humanos também sentem forte necessidade de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se *desejos* quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. Quando um consumidor norte-americano precisa se alimentar, pode querer um típico sanduíche de *cheesesteak* da Filadélfia acompanhado de um chá gelado. Já um habitante do Afeganistão que precise se alimentar pode querer arroz, cordeiro e cenouras. Os desejos são moldados pela sociedade a qual pertencemos.

Demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. Muitos querem um Mercedes, mas poucos podem comprá-lo. As empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso.

Essas diferenciações lançam uma nova luz sobre a crítica frequente de que “o marketing cria necessidades” ou de que “o marketing faz as pessoas comprarem coisas que não querem”. O marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele. Os profissionais de marketing, em associação com outros fatores sociais, influenciam os desejos. Eles podem promover a ideia de que um Mercedes vai satisfazer a necessidade de status social de uma pessoa, mas não criam a necessidade em si.

Alguns clientes têm necessidades das quais nem sempre estão plenamente cientes, ou que não conseguem expressar. O que o cliente quer dizer quando pede um cortador de grama “potente” ou um hotel “tranquilo”? Pense em um cliente que deseja um carro “barato”. O profissional de marketing precisa pesquisar mais a fundo. Podemos distinguir cinco tipos de necessidade:

1. Necessidades declaradas (o cliente quer um carro econômico).
2. Necessidades reais (o cliente quer um carro cujo custo de manutenção — e não o seu preço inicial — seja baixo).
3. Necessidades não declaradas (o cliente espera um bom atendimento por parte do revendedor).
4. Necessidades de “algo mais” (o cliente gostaria que o revendedor incluísse um sistema de GPS).
5. Necessidades secretas (o cliente quer ser visto pelos amigos como um consumidor inteligente).

Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.¹⁸ Os consumidores não sabiam muita coisa sobre telefones celulares quando estes chegaram ao mercado; a Nokia e a Ericsson se esforçaram para moldar as percepções dos consumidores em relação a esses aparelhos. Para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem.

Mercados-alvo, posicionamento e segmentação

Nem todos gostam do mesmo cereal, restaurante, curso ou filme. Por isso, os profissionais de marketing começam o seu trabalho pela divisão do mercado em segmentos. Após examinar diferenças demográficas, psicográficas (estudo do estilo de vida, atividades, interesses, etc.) e comportamentais entre os consumidores, eles identificam e descrevem grupos distintos, que podem preferir ou exigir vários mixes diferentes de produtos.

Depois de identificar os segmentos de mercado, os profissionais decidem quais apresentem maior oportunidade — quais são seus *mercados-alvo*. Para cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma *oferta de mercado*, que é *posicionada* na mente dos consumidores-alvo

como algo que fornece um ou mais benefícios centrais. Por exemplo, a Volvo desenvolve carros para consumidores cuja maior preocupação é a segurança e, portanto, posiciona seus veículos como os mais seguros disponíveis no mercado.

Ofertas e marcas

As empresas atendem a necessidades por meio da emissão de uma **proposta de valor**, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma *oferta*, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências.

Uma *marca* é uma oferta de uma fonte conhecida. Uma marca como McDonald's desencadeia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, limpeza, conveniência, atendimento cordial e arcos amarelos. Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca o mais sólida, favorável e exclusiva possível.

Valor e satisfação

O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O *valor*, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada *tríade do valor para o cliente*. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço.

O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A *satisfação* reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado.

Canais de marketing

Para atingir um mercado-alvo, os profissionais de marketing usam três tipos de canal de marketing. Entre os *canais de comunicação* que enviam e recebem mensagens dos consumidores-alvo estão jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, arquivos de áudio digital e a Internet. Além dessas mídias, a comunicação se dá por intermédio da aparência das lojas e dos sites, entre outros meios. As empresas tentam disponibilizar cada vez mais canais bidirecionais, como e-mails, blogs e números de discagem gratuita para complementar os canais unidirecionais mais comuns, como propagandas, por exemplo.

As empresas usam *canais de distribuição* para apresentar, vender ou entregar bens ou serviços ao comprador ou usuário. Fazem parte desses canais os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e os agentes que atuam como intermediários.

Para realizar transações com compradores potenciais, a empresa também utiliza *canais de serviços* — entre os quais estão os armazéns, as transportadoras, os bancos e as companhias de seguros — e é claro que ela pode enfrentar um desafio de concepção na escolha do melhor mix de canais de comunicação, distribuição e serviços para suas ofertas.

Cadeia de suprimento

A cadeia de suprimento (*supply chain*) é um canal mais longo, que se estende das matérias-primas e componentes aos produtos finais — que são levados aos consumidores finais. A cadeia de suprimento para o café, por exemplo, pode começar com agricultores etíopes que plantam, tratam e colhem os grãos de café, para depois vender sua colheita a atacadistas ou talvez a uma cooperativa. Se vendido por intermédio da cooperativa, o café é lavado, seco e embalado para remessa por uma organização de comércio alternativo (Alternative Trading Organization — ATO), que paga um mínimo de US\$ 1,26 por libra (peso) de café. A ATO transporta o café para países em desenvolvimento, onde é vendido diretamente ao consumidor ou por canais de varejo. Cada empresa da cooperativa retém apenas uma

determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia de suprimento. Quando uma empresa incorpora seus concorrentes (no sentido de comprá-los) ou passa para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva — ou seja, aumenta ou diminui o seu escopo de ação —, seu objetivo é obter um percentual maior de lucro, em decorrência da aquisição das empresas ou da reconfiguração do escopo de ação.

Concorrência

A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar. Uma empresa automobilística pode comprar aço da U.S. Steel nos Estados Unidos, de um fornecedor estrangeiro no Japão ou na Coreia ou de uma pequena siderúrgica como a Nucor, por exemplo, como alternativa econômica. Pode, ainda, comprar alumínio da Alcoa para determinadas partes do carro a fim de reduzir seu peso ou comprar plásticos especiais da Saudi Basic Industries Corporation (SABIC) em vez de aço. Obviamente, se a U.S. Steel considerasse apenas a concorrência das outras siderúrgicas integradas, ela estaria pensando em termos demasiadamente restritos. Na verdade, em longo prazo, é mais provável que ela seja mais afetada pela concorrência de produtos substitutos do que por suas rivais imediatas.

Ambiente de marketing

O ambiente de marketing é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente. O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de materiais e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agências de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações. Entre os distribuidores e revendedores estão agentes, corretores, representantes de fabricantes e todos aqueles que facilitam a busca de clientes e as vendas a eles.

O *macroambiente* é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. Os profissionais de marketing devem prestar muita atenção às tendências e evoluções desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing. Novas oportunidades surgem constantemente à espera do marketing certo em termos de perspicácia e criatividade. A seguir, dois bons exemplos disso.

TerraCycle Ao descobrir que as ervas plantadas dentro de casa por alguns de seus amigos eram adubadas com um fertilizante resultante da alimentação de minhocas com lixo orgânico em uma composteira, o fundador da TerraCycle, Tom Szaky, teve a ideia para um negócio. A TerraCycle adota o conceito “Upcycle”, identificando novas formas de usar resíduos não recicláveis. Sacos de plástico se transformam em sacolas resistentes, copos de iogurte em vasos de planta e embalagens de biscoitos em capas para notebook, e tudo isso é distribuído por grandes varejistas como Home Depot, Whole Foods e Walmart. A empresa também tem parcerias com Kraft, Target, Honest Tea, Stonyfield Farms e outros. Escolas, igrejas, vinícolas e entidades sem fins lucrativos oferecem espaço para armazenar doações de garrafas, rolinhos e embalagens usadas. Para cada item coletado, a TerraCycle faz uma doação a uma instituição de caridade (normalmente de dois centavos).¹⁹

Allrecipes.com O site americano allrecipes.com inventou uma fórmula on-line campeã ao combinar as receitas postadas por indivíduos com aquelas fornecidas por empresas promovendo seus próprios produtos, como o queijo Kraft e a sopa Campbell. Com um aumento de quase 50 por cento em acessos únicos em 2009, o site ultrapassou o da Food Network, tido até então como líder de mercado. Com dezenas de milhares de receitas postadas, o allrecipes.com conta com a disposição das pessoas em compartilhar receitas e com a satisfação que elas sentem quando sua receita se torna popular. A natureza viral do sucesso do site é óbvia — e não há gastos com publicidade! Os usuários tendem a pensar que o site é “deles”, e não um site com uma grande empresa por trás.²⁰

As novas realidades do marketing

Podemos afirmar com alguma convicção que o mercado não é mais o que costumava ser. Pelo contrário, ele está drasticamente diferente do que era há somente dez anos.

Principais forças sociais

Atualmente, forças sociais importantes, e em alguns casos interligadas, criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios de marketing. Apresentamos a seguir as doze principais forças.

- **Rede de tecnologia da informação.** A revolução digital criou uma Era da Informação que promete levar a níveis de produção mais precisos, a comunicações mais direcionadas e a uma determinação de preços mais consistentes.
- **Globalização.** Os avanços tecnológicos em transportes, expedição e comunicação tornaram mais fácil, para as empresas, fazer negócios em outros países, e, para os consumidores, comprar produtos de empresas estrangeiras. As viagens internacionais não param de crescer à medida que mais pessoas trabalham e se divertem em outros países.
- **Desregulamentação.** Muitos países desregulamentaram alguns setores para aumentar a concorrência e as oportunidades de crescimento. Nos Estados Unidos, as leis que restringiam os setores de serviços financeiros, telecomunicações e fornecimento de energia elétrica foram flexibilizadas, de modo a refletir o espírito de maior concorrência.
- **Privatização.** Muitos países privatizaram empresas estatais para aumentar sua eficiência, como ocorreu com a empresa de telecomunicações Telefónica CTC, no Chile, e com a companhia aérea British Airways, no Reino Unido.
- **Concorrência ampliada.** Uma concorrência intensa entre marcas domésticas e estrangeiras provoca um aumento nas despesas de marketing e uma redução nas margens de lucro. Além disso, os fabricantes de produtos de marca são fustigados por varejistas poderosos que comercializam suas próprias marcas. Muitas marcas fortes se tornaram megamarcas e se estenderam por uma ampla variedade de categorias de produtos correlatos, representando uma significativa ameaça competitiva.
- **Convergência setorial.** As fronteiras entre os setores se tornam cada vez mais indistintas à medida que as empresas se dão conta de que há novas oportunidades na intersecção entre dois ou mais setores. Os setores de informática e de eletrônicos de consumo estão convergindo, por exemplo, enquanto Apple, Sony e Samsung lançam uma série de produtos para entretenimento, de tocadores de MP3 a TVs de plasma e filmadoras. A tecnologia digital tem alimentado essa convergência maciça.²¹
- **Transformação no varejo.** Varejistas que possuem lojas físicas enfrentam a concorrência crescente de empresas de venda por catálogo; empresas de mala direta; anúncios diretos ao consumidor veiculados em jornais, revistas e TV; programas de venda pela TV; e e-commerce. Reagindo a isso, varejistas com visão empreendedora estão incorporando atrações a suas lojas, como cafés, demonstrações de produtos e shows. Em vez de uma variedade de produtos, eles vendem uma “experiência”. A Dick’s Sporting Goods, que era uma única loja de artigos de pesca em Binghamton, Nova York, transformou-se em uma rede de 300 lojas de artigos esportivos em 30 estados. Parte de seu sucesso se deve aos recursos interativos de suas lojas. Os clientes podem testar tacos de golfe em campos de prática cobertos, experimentar sapatos em uma pista específica para isso e praticar arco e flecha.²²
- **Desintermediação.** O extraordinário sucesso das primeiras ponto-com, como AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay e E*TRADE, entre outras, criou a *desintermediação* na entrega de produtos, ao intervir no tradicional fluxo de bens por meio de canais de distribuição. Esse processo preocupou muitos fabricantes e varejistas estabelecidos. Em resposta, empresas tradicionais iniciaram um processo de *reintermediação* e passaram a adotar um modelo misto de varejo real e virtual, agregando serviços on-line a suas ofertas normais. Muitas delas se revelaram concorrentes mais poderosas que as empresas puramente digitais, pois dispunham de um leque maior de recursos com que trabalhar, além de marcas fortes e bem estabelecidas.

- ***Maior poder de compra do cliente.*** Em parte por causa da desintermediação via Internet, os consumidores tiveram um aumento substancial no poder de compra. Usando o telefone de casa, do escritório ou o próprio celular, eles podem comparar preços e especificações de produtos e fazer pedidos on-line de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, contornando a limitação de ofertas locais e fazendo economias significativas. Até mesmo os compradores de empresas podem executar um *leilão reverso*, no qual os vendedores competem para capturar seus negócios. As empresas podem facilmente se juntar a outras para agregar suas compras e obter maiores descontos por volume.
- ***Informação ao consumidor.*** Os consumidores podem coletar informações tão abrangentes e aprofundadas quanto desejarem sobre praticamente qualquer coisa. Via Internet, podem acessar enciclopédias, dicionários, informações médicas, avaliações de filmes, relatórios de consumo, jornais e outras fontes de informação em várias línguas, a partir de qualquer lugar do mundo. Conexões pessoais e conteúdo gerado pelo usuário se multiplicam em mídias sociais como Facebook, Flickr (fotos), Del.icio.us (links), Digg (notícias), Wikipedia (enciclopédia) e YouTube (vídeo).²³ Sites de relacionamentos sociais, tais como Dogster, para amantes de cães, TripAdvisor, para loucos por viagens, e Moterus, para motociclistas, reúnem consumidores com interesses em comum. No CarSpace.com, os apaixonados por carros falam sobre aros cromados, o último lançamento da BMW e onde encontrar um bom mecânico no local.²⁴
- ***Participação do consumidor.*** Os consumidores passaram a ter voz ativa na hora de influenciar os colegas e a opinião pública. Em reconhecimento, as empresas passaram a convidá-los a participar da concepção e até mesmo da comercialização de ofertas para aumentar sua sensação de conexão e posse. Os consumidores veem suas empresas favoritas como oficinas a partir das quais podem extrair as ofertas que quiserem.
- ***Resistência do consumidor.*** Hoje em dia, muitos clientes sentem que há menos diferenças reais entre os produtos e, por isso, demonstram menos fidelidade à marca e se tornam mais atentos a preço e qualidade em sua busca por valor, além de menos tolerantes a ações indesejadas de marketing. Um estudo da Yankelovich identificou níveis recordes de resistência ao marketing por parte dos consumidores; a maioria relatou opiniões negativas sobre marketing e propaganda e declarou evitar produtos que recorrem a um marketing excessivo.²⁵

Novas competências organizacionais

Esses importantes fatores sociais criam desafios complexos para os profissionais de marketing, mas também geram um novo conjunto de competências para ajudar as empresas a lidar com esses desafios e responder adequadamente a eles.

- ***As empresas podem usar a Internet como um poderoso canal de informações e vendas.*** A Internet amplia a cobertura geográfica das empresas para informar consumidores e promover produtos no mundo todo. Um site pode listar os produtos de uma empresa, seu histórico, filosofia de negócios, oportunidades de trabalho e outras informações de interesse. Em 2006, uma loja de móveis usados em Montgomery, Alabama, ganhou popularidade nacional quando uma propaganda no estilo rap com o proprietário Sammy Stephens se espalhou pela Internet. Criada por US\$ 1.500, a propaganda foi vista mais de 100 mil vezes no YouTube e levou Stephens ao programa de TV *The Ellen DeGeneres Show*. Stephens agora vende camisetas, toques para celular e outras mercadorias de marca por seu site, presta consultoria sobre propaganda a varejistas e todo mês recebe centenas de visitantes de todo o mundo em sua loja.²⁶
- ***As empresas podem coletar informações mais abrangentes sobre mercados, clientes atuais ou potenciais e concorrentes.*** Elas também podem conduzir uma pesquisa de marketing atualizada usando a Internet para montar grupos de discussão, enviar questionários e coletar dados primários de várias outras maneiras. As empresas podem reunir informações sobre cada cliente no que se refere a compras, preferências, dados demográficos e rentabilidade. A rede de drogarias CVS usa os dados de seu cartão fidelidade para entender melhor o que os consumidores compram, com que frequência vão à loja e outras preferências de compra. Seu programa ExtraCare rendeu um extra de 30 milhões de compradores e US\$ 12 bilhões de receita anual nas 4 mil lojas.²⁷

- **As empresas podem explorar as mídias sociais para amplificar a mensagem de sua marca.** As empresas podem alimentar os consumidores com informações e atualizações por meio de postagens em blogs e outras postagens de conteúdo, dar suporte a comunidades on-line e criar seus próprios assuntos no dinâmico mundo da Internet. A conta @DellOutlet da Dell Corporation no Twitter tem mais de 600 mil seguidores. Entre 2007 e junho de 2009, a Dell gerou mais de US\$ 2 milhões em receita a partir de cupons oferecidos pelo Twitter e mais US\$ 1 milhão em receita de pessoas que passaram a ser seguidoras da conta da empresa no Twitter e que depois migraram para o site da empresa para comprar um novo computador.²⁸
- **As empresas podem facilitar e acelerar a comunicação externa entre clientes.** As empresas também podem criar ou aproveitar o “buzz” (burburinho) virtual ou real por intermédio de advogados da marca e comunidades de usuários. A BzzAgent, agência de marketing especializada no boca a boca, formou um exército voluntário de abrangência nacional composto por 600 mil consumidores que aderem a programas de promoção de produtos e avaliam sobre quais deles vale a pena falar.²⁹ Em 2005, a Dunkin’ Donuts contratou a BzzAgent para ajudar a lançar uma opção de café expresso, o Latte Lite. Três mil voluntários treinados (chamados BzzAgents) em 12 mercados-teste experimentaram a nova bebida, formaram suas opiniões, engajaram-se em conversas espontâneas sobre o produto e comunicaram suas impressões à BzzAgent por meio da interface de relatórios da companhia. Após quatro semanas, as vendas do produto haviam crescido mais de 15 por cento nos mercados-teste.³⁰
- **As empresas podem enviar material promocional, cupons, amostras e informações a clientes que os requisitaram ou que autorizaram a empresa a enviá-los.** O marketing de microssegmentação e a comunicação bidirecional estão mais acessíveis graças à proliferação de revistas, canais de TV e notícias na Internet segmentados por interesses. As extranets que conectam fornecedores e distribuidores permitem às empresas enviar e receber informações, fazer pedidos e efetuar pagamentos com mais eficiência. A empresa também pode interagir com cada cliente individualmente para *personalizar* mensagens, serviços e o próprio relacionamento.
- **As empresas podem alcançar consumidores em trânsito com o mobile marketing.** Utilizando a tecnologia GPS, as empresas podem identificar a localização exata dos consumidores em um shopping center, por exemplo, e enviar-lhes mensagens com cupons válidos somente naquele dia, com um lembrete de um item de sua lista de favoritos ou com um brinde relevante (compre esse livro hoje e ganhe um café na livraria). A propaganda baseada em um local é atrativa porque atinge os consumidores quando eles estão mais perto do ponto de venda. As empresas também podem anunciar em vídeos para iPods e atingir consumidores por meio de seus celulares pelo *mobile marketing*.³¹
- **As empresas podem fabricar e vender produtos personalizados.** Graças aos avanços em customização industrial, tecnologia da computação e software de database marketing, os consumidores podem comprar doces M&M, frascos de TABASCO ou garrafas de uísque Maker’s Mark com seus nomes impressos neles; caixas do cereal matinal Wheaties ou latas do refrigerante canadense Jones Soda com sua foto estampada; e potes de ketchup Heinz com mensagens personalizadas.³² A tecnologia da BMW permite a seus clientes projetar seus próprios modelos de carro entre 350 variações, com 500 opções, 90 cores e 170 acessórios. Segundo a empresa, 80 por cento dos carros comprados na Europa e até 30 por cento nos Estados Unidos são montados sob encomenda.
- **As empresas podem aperfeiçoar seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas.** As empresas podem recrutar novos funcionários on-line e muitas delas possuem pacotes de treinamento pela Internet que podem ser baixados por funcionários, revendedores e agentes. O varejista Patagonia se juntou a Walt Disney, General Motors e McDonald’s na adoção de blogs corporativos para se comunicar com seu público e seus funcionários. O Cleanest Line da Patagonia posta notícias sobre meio ambiente, divulga

É cada vez mais comum as empresas permitirem aos clientes personalizar seus produtos, como no caso das mensagens personalizadas nos rótulos dos frascos de ketchup Heinz.



os resultados dos atletas a quem patrocina e disponibiliza fotos e descrições dos espaços ao ar livre preferidos de seus funcionários.³³

- **As empresas podem facilitar e acelerar a comunicação interna entre seus funcionários usando a Internet como uma intranet privada.** Os funcionários podem consultar uns aos outros, pedir conselhos e baixar (ou carregar) informações necessárias do computador central da empresa. Em busca de um portal eletrônico unificado para funcionários que transcendesse as unidades de negócios, a General Motors lançou, em 2006, uma plataforma chamada mySocrates, composta por anúncios, notícias, links e informações históricas. A GM atribuiu ao portal US\$ 17,4 milhões em economia de despesas até o momento.³⁴
- **As empresas podem melhorar sua eficiência em termos de custos ao fazer bom uso da Internet.** Compradores corporativos podem economizar substancialmente ao fazer uso da Internet para comparar preços de fornecedores e adquirir materiais em leilões, ou postar suas próprias condições em leilões reversos. As empresas podem melhorar a logística e as operações para cortar consideravelmente os custos enquanto melhora a precisão e a qualidade do serviço.

Marketing na prática

Não surpreende que essas forças e competências de marketing tenham mudado profundamente sua administração. Em teoria, o processo de *planejamento* de marketing consiste em analisar oportunidades, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas e gerenciar o esforço de marketing. Na prática, porém, nos mercados altamente competitivos que se tornaram a regra, o planejamento de marketing é mais fluido e continuamente atualizado.

As empresas têm de avançar sempre com seus programas de marketing, inovando produtos, permanecendo em contato com as necessidades do cliente e buscando novas vantagens em vez de depender dos pontos fortes do passado. Isso se aplica especialmente à incorporação da Internet aos planos de marketing. Os profissionais de marketing devem tentar equilibrar o aumento nos gastos em ações de marketing dirigidas a motores de busca, mídia social, mala direta eletrônica e mensagens de texto/SMS com um nível adequado de gastos em comunicações de marketing tradicionais. Mas eles devem fazer isso em tempos de dificuldades econômicas, quando a cobrança de responsabilidades passou a ser uma prioridade e retornos sobre o investimento são esperados de cada atividade de marketing. A seção Novas Ideias em Marketing “Marketing na Era da Turbulência” oferece algumas recomendações para a adaptação às novas realidades do marketing.



Marketing na Era da Turbulência

A severa recessão econômica de 2008-2009 levou as empresas a repensar as melhores práticas de gestão. Philip Kotler e John Caslione veem a administração entrando em uma nova Era da Turbulência na qual o caos, o risco e a incerteza caracterizam muitos setores da economia, mercados e

empresas. Segundo eles, a turbulência passou a ser a norma, pontuada por surtos periódicos e intermitentes de prosperidade e crise, incluindo desacelerações prolongadas que levam à recessão, ou mesmo à depressão. Eles vislumbram muitos novos desafios no futuro previsível e que, diferentemente de recessões passadas, pode não haver nenhuma garantia de que uma retomada das práticas de administração passadas volte a ser bem-sucedida.

De acordo com Kotler e Caslione, as empresas devem estar sempre preparadas para ativar respostas automáticas quando a turbulência açoita e o caos reina. Eles recomendam que os profissionais de marketing tenham em mente os oito fatores a seguir ao criarem “estratégias de marketing *caótico*”.

1. **Garanta sua participação de mercado em seus principais segmentos.** Não é hora para ganâncias, portanto agarre com firmeza seus principais segmentos e esteja preparado para se defender dos ataques de concorrentes que estão de olho em seus clientes mais lucrativos e fiéis.
2. **Aja agressivamente para abocanhar uma participação maior de mercado da concorrência.** Todas as empresas lutam por par-

ticipação de mercado e, em tempos de turbulência e caos, muitas delas podem ficar fragilizadas. Corte em orçamentos de marketing e despesas de viagem da equipe de vendas é um sinal claro de que um concorrente está se curvando à pressão. Aja agressivamente para expandir seus segmentos de clientes centrais incorporando parcelas de seus concorrentes debilitados.

3. **Pesquise mais sobre os clientes nesse momento, porque as necessidades e os desejos deles estão instáveis.** Todo mundo fica sob pressão em tempos de turbulência e caos, e todos os clientes — mesmo aqueles em seu segmento central e a quem você conhece tão bem — estão mudando. Fique mais próximo deles do que nunca. Pesquise mais sobre eles do que nunca. Não use as velhas e “batidas” mensagens de marketing que não os sensibilizam mais.
4. **Mantenha-se com o mínimo necessário, mas procure aumentar seu orçamento de marketing.** Com campanhas agressivas de marketing de seus concorrentes chegando a seus principais clientes, essa é a pior hora para considerar qualquer corte no orçamento de marketing dirigido a eles. Na verdade, você precisa reforçá-lo, ou tirar dinheiro de incursões em segmentos de clientes totalmente novos. É hora de proteger a casa.
5. **Concentre-se em tudo o que é seguro e enfatize os valores fundamentais.** Quando a turbulência está assustando todos no mercado, a maioria dos clientes prefere ficar na zona de segurança. Eles precisam sentir a segurança de sua empresa e de seus produtos. Por isso, faça todo o possível para assegurá-los de que continuar a fazer negócios com você é seguro e procure vender-lhes produtos que preservem sua sensação de segurança.

6. **Deixe de lado programas que não gerem resultados rápidos.** Seu orçamento de marketing sempre estará sob análise, nos bons e nos maus momentos. Se alguém tem que cortar um de seus programas, que seja você, antes que qualquer outro identifique possíveis focos de ineficiência. Se você não estiver atento, pode ter certeza de que alguém estará, inclusive seus colegas cujos orçamentos não puderam ser protegidos do corte.
7. **Não dê desconto em suas melhores marcas.** Oferecer desconto em suas marcas estabelecidas e de maior sucesso sinaliza duas coisas ao mercado: 1) seus preços estavam altos demais anteriormente e 2) seus produtos não voltarão a valer o mesmo no futuro, depois que os descontos acabarem. Se quiser atrair clientes mais preocupados em economizar, crie uma nova marca com preços mais baixos. Isso permitirá que os clientes focados em preço se aproximem de você, sem alienar aqueles ainda dispostos a pagar por suas marcas mais caras. Passada a turbulência, você poderá pensar em descontinuar ou não a linha de produtos da nova marca.
8. **Salve os fortes; abra mão dos fracos.** Em mercados turbulentos, suas marcas e produtos mais fortes devem ser ainda mais fortalecidos. Não há tempo nem dinheiro a ser desperdiçado em marcas ou produtos marginais que não têm uma proposta forte de valor e uma sólida base de clientes. Apele para a segurança e para o valor, com o intuito de reforçar as marcas fortes. Lembre-se de que suas marcas podem não ser fortes o suficiente, especialmente contra as ondas de uma economia turbulenta.

Fonte: baseado em KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. *Chaotics: the business and marketing in the age of turbulence*. Nova York: AMACOM, 2009. p. 151-153.

O NOVO EXECUTIVO DE MARKETING O ambiente de marketing em acelerada transformação tem imposto demandas ainda maiores aos executivos de marketing. Uma pesquisa bastante divulgada revelou que o tempo médio em que um diretor de marketing (CMO) mantém-se no exercício do cargo nas empresas norte-americanas é de aproximadamente 28 meses, bem abaixo do tempo médio dos CEOs (54 meses) ou de outras posições de nível “C”. Uma explicação é que o papel do marketing — e, portanto, a administração das expectativas — varia muito entre as empresas. Gail McGovern e John Quelch, de Harvard, encontraram uma grande variabilidade nas responsabilidades e descrições de cargo dos executivos de marketing.³⁵

Outro desafio enfrentado por um diretor de marketing é que os fatores de sucesso para os altos executivos da área são muitos e variados. Esses profissionais devem ter sólidas habilidades quantitativas associadas a habilidades qualitativas bem desenvolvidas; devem ter uma atitude independente e empreendedora, mas também saber trabalhar em estreita harmonia com outros departamentos, como vendas; e eles devem captar a “voz” e o ponto de vista dos consumidores sem deixar de ter uma aguçada visão financeira de como o marketing cria valor dentro de suas organizações.³⁶ Uma pesquisa perguntou a 200 executivos de marketing de nível sênior quais qualidades inatas e aprendidas eram as mais importantes; eis as respostas:³⁷

- **Qualidades inatas**
 - Predisposição ao risco
 - Prontidão para tomar decisões
 - Capacidade de solução de problemas
 - Agente de mudanças
 - Orientação a resultados
- **Qualidades aprendidas**
 - Experiência global
 - Expertise multicanal

- Experiência em diversos setores
- Foco digital
- Conhecimento operacional

Talvez o papel mais importante de qualquer executivo de marketing seja o de incutir, nas decisões de negócios que afetam o *ponto de contato* do cliente com a empresa, tanto uma perspectiva do cliente quanto uma orientação a ele, e tais interações podem ser diretas ou indiretas. O diretor de marketing da franquia hoteleira Choice Hotels International, Chris Malone, é responsável por direcionar praticamente todos os esforços da empresa voltados para o cliente, entre os quais:³⁸

- Propaganda, programas de fidelidade e de resposta direta.
- Orientação às centrais de reservas da empresa, incluindo call centers, site e relações com fornecedores externos, tais como Travelocity e Orbitz.
- Capitalização dos esforços globais de vendas de grupos da empresa junto a organizações como AAA (American Automobile Association), AARP (American Association of Retired People) e equipes profissionais de esportes.

MARKETING NA ORGANIZAÇÃO Embora um eficiente executivo de marketing seja crucial, cada vez mais o marketing tem sido executado *não* somente pelo próprio departamento de marketing. Uma vez que o marketing deve afetar todos os aspectos da experiência do cliente, as empresas devem administrar adequadamente todos os possíveis pontos de contato com o cliente — leiaute das lojas, design de embalagens, funções do produto, treinamento de funcionários e modalidades de transporte e logística. O marketing também deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, tais como inovação de produto e desenvolvimento de novos negócios. Para criar uma organização forte em marketing, os profissionais de marketing devem pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos devem pensar como os profissionais de marketing.³⁹

Como o falecido David Packard, da Hewlett-Packard, certa vez observou: “O marketing é importante demais para ser deixado ao departamento de marketing”. As empresas já sabem que cada funcionário tem um impacto sobre o cliente, e que devem ver o cliente como fonte de prosperidade da empresa. Por isso, elas passaram a enfatizar o trabalho em equipe interdepartamental para gerenciar os processos-chave. Passaram a enfatizar uma boa gestão dos processos organizacionais centrais, tais como desenvolvimento de novos produtos, aquisição e retenção de clientes e atendimento de pedidos.

Orientações da empresa com relação ao mercado

Frente às novas realidades de marketing, qual filosofia deveria orientar os esforços de marketing de uma empresa? Cada vez mais, as empresas operam em conformidade com o conceito de marketing holístico. Examinaremos, em primeiro lugar, a evolução dos antigos conceitos de marketing.

A orientação para produção

A **orientação para produção** é um dos conceitos mais antigos nos negócios. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e que sejam de baixo custo. Os gerentes das empresas orientadas para a produção se concentram em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Esse tipo de orientação faz sentido nos países em desenvolvimento, como a China, onde o maior fabricante de PCs, a Legend (principal proprietária do Lenovo Group), e o gigante dos eletrodomésticos Haier se aproveitam da enorme quantidade de mão de obra barata para dominar o mercado. É também um conceito utilizado quando uma empresa deseja expandir mercado.⁴⁰

A orientação para produto

A **orientação para produto** sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que ofereçam qualidade e desempenho superiores ou que tenham características inovadoras.

Entretanto, às vezes os gerentes se veem enredados em um “caso de amor” com seu produto e podem cair em uma armadilha, acreditando que um produto melhor fará, por si só, com que as pessoas se acotovelem à sua porta. Um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.

A orientação para vendas

A **orientação para vendas** parte do princípio de que os consumidores e as empresas não vão, espontaneamente, comprar os produtos de uma organização em quantidade suficiente. Essa orientação é praticada de maneira mais agressiva com produtos pouco procurados — aqueles que os consumidores dificilmente pensam em comprar, como seguros e jazigos — e quando uma empresa que dispõe de excesso de capacidade visa vender aquilo que fabrica, em vez de fabricar aquilo que o mercado quer. O marketing fundamentado em venda agressiva esconde altos riscos. Ele pressupõe que clientes persuadidos a comprar um produto não vão devolvê-lo nem falar mal dele, tampouco reclamar a um órgão de defesa do consumidor, e talvez até voltem a comprá-lo.

A orientação para marketing

A **orientação para marketing** surgiu em meados da década de 1950⁴¹ como uma filosofia de “sentir-e-responder”, centrada no cliente. A tarefa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. A Dell não prepara um computador perfeito para seu mercado-alvo. Em vez disso, oferece plataformas de produtos sobre as quais cada cliente personaliza os recursos que deseja em seu computador.

A orientação para marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) aos mercados-alvo escolhidos. Theodore Levitt, de Harvard, elaborou uma comparação perspicaz entre as orientações de vendas e de marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de fatores associado a sua criação, entrega e, finalmente, consumo.⁴²

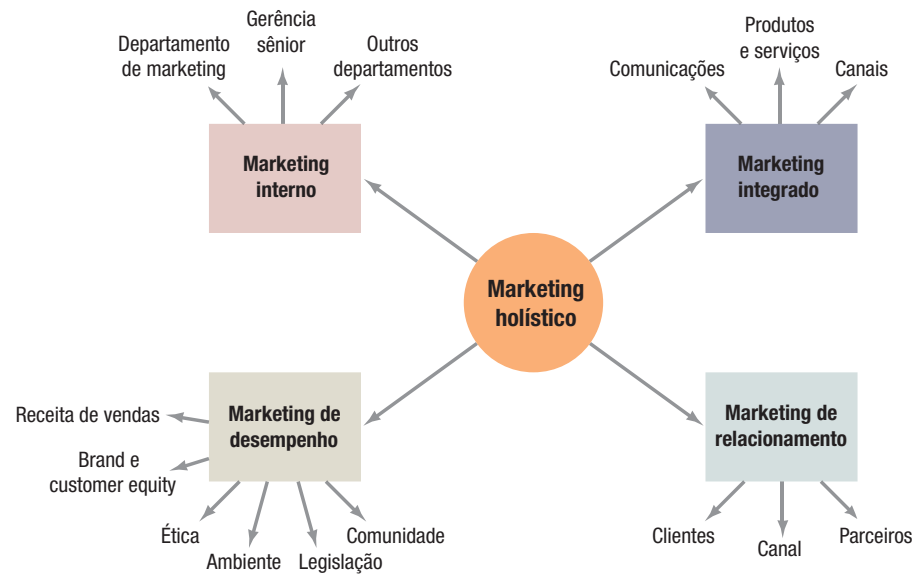
Vários pesquisadores descobriram que as empresas que adotaram a orientação de marketing no período pesquisado alcançaram um desempenho superior.⁴³

A orientação para marketing holístico

Sem dúvida, as tendências e as forças que definiram a primeira década do século XXI estão levando as empresas a um novo conjunto de crenças e práticas. A seção Memorando de Marketing “O certo e o errado em marketing” sugere onde as empresas erram em marketing — e como elas podem acertar o passo.

O conceito de **marketing holístico** se baseia em desenvolvimento, estruturação e implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que em marketing “tudo é importante” e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

O marketing holístico, portanto, reconhece e concilia o escopo e as complexidades das atividades de marketing. A Figura 1.3 fornece uma visão geral dos quatro componentes abrangentes que caracterizam o marketing holístico: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Examinaremos esses temas importantes ao longo deste livro. As empresas de sucesso mantêm seu marketing em constante transformação, seguindo as mudanças em seu mercado físico (*marketplace*) e no mercado virtual (*marketspace*).

**Figura 1.3**

Dimensões do
marketing holístico

Memorando de Marketing

O certo e o errado em marketing

Os dez pecados capitais em marketing

1. A empresa não é suficientemente focada no mercado nem centrada nos clientes.
2. A empresa não compreende plenamente seus clientes-alvo.
3. A empresa precisa definir e monitorar melhor seus concorrentes.
4. A empresa não administra devidamente as relações com seus stakeholders (públicos de interesse).
5. A empresa não sabe identificar novas oportunidades.
6. Os planos e o processo de planejamento em marketing da empresa são deficientes.
7. As políticas da empresa para bens e serviços requerem reduções.
8. As habilidades de construção de marca e de comunicação são deficientes.
9. A empresa não está bem organizada para executar um marketing eficaz e eficiente.
10. A empresa não faz uso máximo de tecnologia.

Os dez mandamentos do marketing

1. A empresa segmenta o mercado, escolhe os melhores segmentos e desenvolve um forte posicionamento em cada segmento escolhido.
2. A empresa mapeia as necessidades, percepções, preferências e comportamentos de seus clientes e motiva seus stakeholders a se preocupar em servir e satisfazer os clientes.
3. A empresa conhece seus principais concorrentes e seus pontos fortes e fracos.
4. A empresa constrói parcerias com seus stakeholders e os recompensa muito bem.
5. A empresa desenvolve sistemas para identificar, classificar e escolher as melhores oportunidades.
6. A empresa administra um sistema de planejamento de marketing que gera planos adequados de longo e curto prazo.
7. A empresa exerce forte controle sobre seu mix de bens e serviços.
8. A empresa constrói marcas fortes usando as ferramentas de melhor custo-benefício em comunicação.
9. A empresa desenvolve a liderança de marketing e um espírito de equipe entre seus vários departamentos.
10. A empresa constantemente agrega tecnologia que lhe confere uma vantagem competitiva no mercado.

Fonte: adaptado de KOTLER, Philip. *Ten Deadly Marketing Sins*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. p. 10, 145-148.

Marketing de relacionamento

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O **marketing de relacionamento** tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.⁴⁴

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Em última instância, o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado **rede de marketing**. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais stakeholders e os lucros virão como uma consequência natural.⁴⁵ Por isso, um número crescente de empresas tem optado por priorizar suas marcas em detrimento de seus ativos físicos e por terceirizar atividades periféricas com outras empresas capazes de executá-las melhor e com custo reduzido, enquanto se concentra nas atividades centrais de seu negócio.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para *clientes individuais*, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam atingir um crescimento lucrativo, capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade. Elas estimam o valor do cliente ao longo de seu período de relacionamento com a empresa e desenvolvem suas ofertas e preços de mercado para obter lucro nesse período.

Essas atividades fazem parte daquilo que o professor Larry Selden, da Columbia Business School, e sua esposa e sócia em consultoria de negócios, Yoko Sugiura Selden, chamam de “centralidade do cliente”. Os Selden tomam o Royal Bank of Canada como um exemplo.

Royal Bank of Canada Ao segmentar seu negócio com base em clientes em vez de produtos, o Royal Bank of Canada (RBC) agrupou cada um de seus aproximadamente 11 milhões de clientes em segmentos significativos cuja rentabilidade podia ser mensurada. Nesse processo, o banco identificou um considerável subsegmento de clientes ocultos dentro de suas categorias mais amplas de “preservadores de riqueza” e “acumuladores de riqueza”. Apelidados de *snowbirds* (habitantes das regiões frias ao norte que se mudam para as regiões quentes ao sul durante o inverno), esses indivíduos passavam alguns meses do inverno na Flórida, onde se deparavam com dificuldades em estabelecer crédito, além de sentir falta de suas comunidades canadenses, particularmente a familiaridade do sotaque franco-canadense e a fluência em francês. Para atender a suas necessidades únicas, o RBC criou uma atividade bancária canadense na Flórida.⁴⁶

Considerando-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes. As empresas intensificam seus negócios oferecendo maior variedade de produtos aos que já são seus clientes, treinando funcionários em *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda incremental). O marketing deve conduzir habilmente não só a gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*), como também a gestão do relacionamento com parceiros (PRM, do inglês *partner relationship management*). As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso.

Marketing integrado

O **marketing integrado** ocorre quando a empresa concebe atividades de marketing e monta programas de marketing voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que “o todo seja maior do que a soma das partes”. Dois de seus temas fundamentais são: (1) diversas atividades de marketing são capazes de criar, comunicar e entregar valor e (2) todo profissional de marketing deve conceber e implementar cada atividade de marketing com todas as demais atividades em mente. Quando um hospital adquire um aparelho de ressonância magnética da General Electric, por exemplo, ele espera que bons serviços de instalação, manutenção e treinamento acompanhem a compra do produto.

Todas as comunicações da empresa também devem ser integradas. Adotar uma estratégia de comunicação integrada envolve escolher opções de comunicação que se reforcem e complementem entre si. Um profissional de marketing deve empregar seletivamente a televisão, o rádio e a propaganda impressa, a assessoria de imprensa e os eventos, bem como as comunicações de relações públicas e via site, de modo que cada elemento dê sua própria contribuição e, ao mesmo tempo, melhore a eficácia dos outros. Além disso, cada qual deve transmitir uma mensagem de marca que seja consistente em cada ponto de contato.

Marketing local ou *grassroots marketing* trata também de uma abordagem de marketing que visa estimular movimentos espontâneos e voluntários em grupos ou comunidades em relação a uma determinada causa, visando formar defensores ou propagadores de produtos ou marcas.

Brand equity se refere ao valor agregado atribuído a bens e serviços por meio da marca. Esse conceito será mais profundamente trabalhado no capítulo 9.

Por ocasião do relançamento do MINI Cooper nos Estados Unidos em 2002, a BMW empregou uma estratégia de marketing integrado que incorporou um amplo mix de mídias: outdoors, cartazes, Internet, impressos, relações públicas, product placement e campanhas com abordagem de **marketing local**. Muitas delas eram direcionadas a um site muito bem projetado com informações sobre o produto e os revendedores. O carro foi colocado no bagageiro de SUVs Ford Excursion e circulou por feiras de automóveis em 21 cidades norte-americanas, foi usado como assentos em um estádio e apareceu em um pôster dobrável no meio da revista *Playboy*. A criativa campanha integrada gerou uma lista de espera de seis meses pelo MINI Cooper.

A empresa também deve desenvolver uma estratégia de canais integrados, avaliando cada opção de canal por seu efeito direto sobre as vendas do produto e o **brand equity**, bem como por seu efeito indireto via interações com outras opções de canal. Os profissionais de marketing devem encontrar o equilíbrio certo entre ter canais demais (o que pode levar a conflitos entre os membros do canal e/ou à falta de suporte) e muito poucos deles (o que pode resultar em oportunidades de mercado perdidas).

As atividades de marketing on-line se destacam cada vez mais na construção de marcas e geração de vendas. Criado por US\$ 300 mil e nenhum gasto promocional adicional, o site da Carnival Connections tornou fácil para fãs de cruzeiros compararem informações sobre destinos e entretenimento a bordo, desde cassinos a shows de conga. Em poucos meses, 2 mil dos 13 mil usuários registrados no site planejaram viagens a bordo dos 22 navios da Carnival, gerando uma receita estimada de US\$ 1,6 milhão para a empresa.⁴⁷

Marketing interno

O **marketing interno**, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing *dentro* da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa — se não mais importantes. Não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.

Para melhorar as experiências de seus clientes, a estação de esqui de Snowshoe Mountain adotou uma série de atividades de marketing interno para desenvolver a promessa de sua marca junto aos funcionários.



Snowshoe Mountain A Snowshoe Mountain, localizada em Snowshoe, West Virginia, preparou um programa de marketing para melhorar o posicionamento de marca da estância de esqui com a promessa de uma “experiência autêntica e envolvente em um lugar remoto”. Ao iniciar uma ação de branding para definir seus objetivos e articular o que eles queriam que a marca Snowshoe Mountain representasse para os turistas, os profissionais de marketing do resort partiram de dentro. Eles incorporaram a nova promessa da marca a um livro de 40 páginas contendo a história do resort e uma lista de sete atitudes que os funcionários deveriam ter em relação aos hóspedes. Mensagens e sinalizações exibidas na montanha também lembravam os funcionários a cumprir a promessa da marca. Todos os novos contratados recebiam do diretor de marketing uma apresentação sobre a marca para que pudessem entendê-la melhor e defendê-la com eficácia.⁴⁸

O marketing não é mais a responsabilidade de um único departamento — é o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento

estratégico.⁴⁹ Seu sucesso ocorre somente quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente (Tabela 1.1): quando a equipe de engenharia projeta os produtos certos, o departamento financeiro disponibiliza a quantidade certa de recursos, o setor de compras acerta na escolha do material, a produção faz os produtos certos no prazo certo e a contabilidade mede a lucratividade da maneira certa. Essa harmonia interdepartamental só pode se fundir verdadeiramente, porém, quando a administração comunica claramente uma visão de como a orientação e a filosofia de marketing da empresa servem aos clientes. O exemplo a seguir destaca parte do desafio potencial na integração de marketing:

O vice-presidente de marketing de uma grande companhia aérea europeia quer aumentar a participação de sua empresa no tráfego aéreo. Sua estratégia é prover maior satisfação ao cliente fornecendo uma comida mais saborosa, cabines mais limpas, uma tripulação mais bem treinada e tarifas mais baixas, mas ele não tem autoridade sobre essas questões. O departamento de compras seleciona fornecedores de alimentos que mantêm os custos baixos; o departamento de manutenção usa serviços de limpeza mais econômicos; o departamento de recursos humanos contrata pessoas sem se preocupar se elas são naturalmente gentis; e as tarifas são estipuladas pelo departamento financeiro. Visto que esses departamentos geralmente assumem o ponto de vista do custo de produção, o vice-presidente de marketing fica impedido de criar um mix de marketing integrado.

O marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço de marketing.

TABELA 1.1 Como avaliar quais departamentos da empresa são orientados para o cliente

P&D • Dedica tempo a se encontrar com os clientes e ouvir seus problemas. • Aprecia o envolvimento dos departamentos de marketing, produção e outros em cada novo projeto. • Faz o benchmarking dos produtos concorrentes e procura soluções que sejam as melhores da categoria. • Solicita opiniões e sugestões do cliente à medida que o projeto avança. • Melhora e refina continuamente o produto a partir do feedback do mercado.
Compras • Busca proativamente os melhores fornecedores. • Constrói relações de longo prazo com menos fornecedores, porém mais confiáveis e de melhor qualidade. • Não compromete a qualidade na busca de economias em preço.
Produção • Convida clientes a visitar e conhecer a linha de produção. • Visita as fábricas dos clientes. • Está disposta a trabalhar fora de horário para cumprir prazos de entrega combinados. • Busca continuamente maneiras de produzir bens de forma mais rápida ou a custos mais baixos. • Melhora continuamente a qualidade do produto, buscando o nível do “defeito zero”. • Atende às solicitações de “customização” dos clientes sempre que possível.
Marketing • Estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos. • Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo. • Desenvolve ofertas imbatíveis para cada segmento-alvo. • Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes. • Coleta e avalia continuamente ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de bens e serviços. • Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a serem centrados no cliente.
Vendas • Tem conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente. • Esforça-se para dar ao cliente “a melhor solução”. • Só faz promessas que é capaz de cumprir. • Transmite as necessidades e as ideias dos clientes para aqueles encarregados do desenvolvimento do produto. • Atende os mesmos clientes por um longo período.
Logística • Define um alto padrão para tempo de entrega e serviço e sempre o alcança. • Opera um departamento de serviço ao cliente bem informado e amigável, capaz de responder a perguntas, lidar com queixas e resolver problemas de maneira adequada e satisfatória.

(continua)

(continuação)

Contabilidade

- Prepara relatórios periódicos de “lucratividade” por produto, segmento de mercado, área geográfica (regiões, territórios de vendas), tamanho de pedido, canal e cliente individual.
- Prepara faturas adequadas às necessidades do cliente e responde às consultas dele com rapidez e cortesia.

Finanças

- Entende e apoia as despesas de marketing (propaganda institucional, por exemplo) que geram a preferência e a fidelidade do cliente a longo prazo.
- Adapta os pacotes financeiros às necessidades financeiras do cliente.
- Toma decisões rápidas quanto à possibilidade de oferecer crédito a um cliente.

Relações públicas

- Divulga notícias favoráveis sobre a empresa e controla os danos de notícias desfavoráveis.
- Funciona como cliente interno e defensor público para melhores políticas e práticas da empresa.

Fonte: © KOTLER, Philip. *Kotler on Marketing*. Nova York: Free Press, 1999. p. 21-22. Reproduzido com permissão de The Free Press, uma divisão da Simon & Schuster Adult Publishing Group. Copyright © 1999 by Philip Kotler. Todos os direitos reservados.

Marketing de desempenho

O **marketing de desempenho** pressupõe o entendimento dos retornos financeiros e não financeiros para a empresa e para a sociedade a partir de atividades e programas de marketing. Cada vez mais, as grandes empresas não se limitam a analisar a receita de vendas, passando a examinar também o scorecard de marketing e a interpretar o que está acontecendo com sua participação de mercado, taxa de perda de clientes, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto e outros indicadores. Elas também têm levado em conta os efeitos legais, éticos, sociais e ambientais de suas atividades e programas de marketing.

RESPONSABILIDADE FINANCEIRA As empresas são cada vez mais solicitadas a justificar seus investimentos em termos financeiros e de rentabilidade, bem como em termos de construção da marca e expansão da base de clientes.⁵⁰ Elas empregam uma ampla variedade de indicadores financeiros para avaliar o valor direto e indireto que seus esforços de marketing criam e reconhecem que muito de seu valor de mercado vem de ativos intangíveis, especialmente marcas, base de clientes, funcionários, capital intelectual e relações com distribuidores e fornecedores. Os indicadores de marketing podem ajudar as empresas a quantificar e comparar seu desempenho de marketing em relação a um amplo conjunto de dimensões. A pesquisa de marketing e a análise estatística avaliam a eficiência financeira e a eficácia de diversas atividades de marketing. Por fim, as empresas podem utilizar processos e sistemas para se certificar de que estão maximizando seu valor a partir da análise desses indicadores.

RESPONSABILIDADE SOCIAL Considerando-se que os efeitos de marketing transcendem a empresa e o cliente e se estendem para a sociedade como um todo, as empresas devem considerar o contexto ético, ambiental, jurídico e social de sua função e atividade.⁵¹

A tarefa da organização é, portanto, determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e satisfazê-los de um modo mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, sem deixar de preservar ou intensificar o bem-estar dos consumidores e da sociedade no longo prazo. LG Electronics, Toshiba e NEC Display Solutions, por exemplo, adotam programas de reciclagem de produtos eletrônicos e costumam oferecer aos consumidores uma postagem pré-paga para devolução de produtos usados. Varejistas como Office Depot, Best Buy e AT&T oferecem programas semelhantes em suas lojas.

A Tabela 1.2 mostra alguns tipos de iniciativa social corporativa exemplificados pelo McDonald's.⁵²

À medida que os bens se tornaram mais comoditizados e os consumidores mais socialmente conscientes, algumas empresas — como Body Shop, Timberland e Patagonia — incorporaram a responsabilidade social como um meio de

A filosofia de negócios do “tripé da sustentabilidade” — indicador de desempenho que utiliza as dimensões econômica, ambiental e social — da Ben & Jerry se baseia no monitoramento ambiental e nos efeitos sociais de suas ações, além dos lucros provenientes da venda de seus produtos.



TABELA 1.2 Iniciativas sociais corporativas

Tipo	Descrição	Exemplo
Marketing social corporativo	Apoia campanhas de mudança de comportamento.	Promoção, por parte do McDonald's, de uma campanha estadual de vacinação infantil em Oklahoma.
Marketing de causas	Promove questões sociais por meio de esforços como patrocínios, acordos de licenciamento e propaganda.	Patrocínio de Forest (um gorila) pelo McDonald's no zoológico de Sydney — um compromisso de patrocínio de dez anos, destinado a preservar essa espécie ameaçada.
Marketing relacionado a causas	Doa uma porcentagem das receitas a uma causa específica, com base na receita obtida durante o período anunciado de apoio.	Parte da renda de cada Big Mac vendido durante o McDia Feliz é destinada a instituições de caridade para crianças do Instituto Ronald McDonald.
Filantropia corporativa	Oferece dinheiro, bens ou tempo para ajudar organizações sem fins lucrativos, grupos ou indivíduos.	Contribuições do McDonald's à Casa Ronald McDonald.
Envolvimento empresarial na comunidade	Fornecer bens ou serviços voluntários à comunidade.	Fornecimento de alimentos, pelo McDonald's, aos bombeiros que combatiam, em dezembro de 1997, incêndios nas florestas australianas.
Práticas de negócios socialmente responsáveis	Adapta e conduz práticas de negócios que protegem o ambiente, os seres humanos e os animais.	Exigência do McDonald's de que os fornecedores aumentassem o espaço físico das galinhas poedeiras nas fazendas de produção.

Fonte: KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ: Wiley, 2004. Copyright © 2005 by Philip Kotler e Nancy Lee. Reproduzido com permissão de John Wiley & Sons, Inc.

se diferenciar dos concorrentes, cultivar a preferência dos clientes e obter ganhos notáveis em vendas e lucros. Quando fundaram a Ben & Jerry, Ben Cohen e Jerry Greenfield adotaram o conceito de marketing de desempenho dividindo o tradicional resultado financeiro em um “duplo resultado” que também media o impacto ambiental de seus produtos e processos. Mais tarde, isso se transformaria no “tripé de sustentabilidade”, de modo a representar os impactos sociais, negativos e positivos, de todo o leque de atividades comerciais da empresa.⁵³

Stonyfield Farm Desde o início, a responsabilidade social foi a preocupação central da Stonyfield Farm — fabricante de iogurte orgânico 100% natural. Os fornecedores da Stonyfield evitam as práticas de produtividade do agronegócio, como o uso de antibióticos, hormônios do crescimento, pesticidas e fertilizantes. Após calcular a quantidade de energia usada para colocar sua fábrica em funcionamento, a Stonyfield decidiu fazer um investimento equivalente em projetos ambientais, tais como reflorestamento e parques eólicos. A empresa descartou o uso de tampas plásticas em seu iogurte, economizando cerca de um milhão de libras em plástico por ano, e acrescentou na embalagem mensagens sobre o aquecimento global e os malefícios dos hormônios e dos alimentos geneticamente modificados. Ela fabrica versões de seus produtos com baixo teor de gordura e adiciona culturas probióticas ou suplementos dietéticos que auxiliam o sistema imunológico a combater doenças. As atitudes e crenças adotadas pela Stonyfield não prejudicaram seu desempenho financeiro, visto que se tornou a terceira marca de iogurte dos Estados Unidos.⁵⁴

A atualização dos quatro Ps

McCarthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de *mix de marketing* de quatro tipos amplos, os quais denominou os *quatro Ps* do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*).⁵⁵ As variáveis de marketing sob cada P são mostradas na Figura 1.4.

No entanto, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing — como exemplifica o marketing holístico — claramente esses quatro Ps não representam mais todo o cenário. Se os atualizarmos para que reflitam o conceito de marketing holístico, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance, como ilustra a Figura 1.5.

**Figura 1.4**

Os 4Ps do mix de marketing

As *pessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Este será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos.

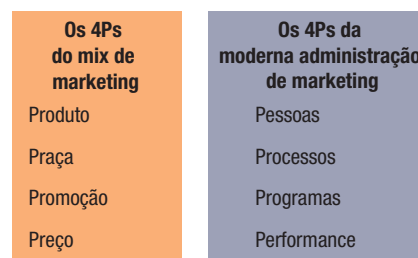
Os *processos* refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa insights e inovações em bens e atividades de marketing.

Os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem on-line ou off-line, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa.

Definimos que *performance*, assim como o desempenho no marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como brand equity e **customer equity**) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

Por fim, na verdade, esses novos quatro Ps se aplicam a *todos* os setores dentro da empresa, e, pensando assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia.

Customer equity é a soma dos valores vitalícios de todos os clientes. O valor vitalício do cliente (CLV, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo.

**Figura 1.5**

A evolução da administração de marketing

Tarefas de administração de marketing

Tendo a filosofia do marketing holístico como pano de fundo, podemos identificar um conjunto específico de tarefas que compõem uma administração e uma liderança de marketing eficazes. Usaremos a seguinte situação para ilustrar tais tarefas no contexto do plano do livro. (A seção Memorando de Marketing “As perguntas mais frequentes das empresas” constitui um bom checklist de questões que os gerentes de marketing abordam e que serão examinadas aqui.)

A Zeus Inc. (nome fictício) opera em vários setores, incluindo os de produtos químicos, câmeras e filmes. A empresa está organizada em unidades estratégicas de negócios (UENs). A administração está analisando o que deve fazer com sua divisão de câmeras Atlas, que produz uma linha de câmeras de 35 mm e digitais. Embora a Zeus tenha boa participação de mercado e gere receita, o mercado de 35 mm passa por um rápido declínio. No segmento de câmeras digitais, de crescimento mais rápido, a Zeus enfrenta forte concorrência e tem se mostrado lenta na obtenção de vendas. A administração da Zeus quer que o grupo de marketing da Atlas desenvolva um plano sólido para a divisão, capaz de reverter a situação.

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

A primeira tarefa da Atlas é identificar suas oportunidades reais de longo prazo, dadas sua experiência de mercado e suas competências essenciais (veja o Capítulo 2). A Atlas pode projetar suas câmeras com recursos melhores. Também pode criar uma linha de câmeras de vídeo ou usar sua competência central em óptica para projetar uma linha de binóculos e telescópios. Qualquer que seja a direção escolhida, ela deve desenvolver planos de marketing concretos que especifiquem as estratégias e táticas de marketing capazes de fazê-la avançar.

Captação de oportunidades de marketing

A Atlas precisa de um sistema de informações de marketing confiável para monitorar de perto seu ambiente de marketing, avaliar continuamente o potencial de mercado e prever a demanda. O microambiente da Atlas consiste em todos os participantes que afetam a capacidade da empresa de produzir e vender câmeras — fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes. Seu macroambiente consiste em forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e socioculturais que afetam as vendas e os lucros (veja o Capítulo 3).

A Atlas também precisa de um sistema confiável de pesquisa de marketing. Para transformar a estratégia em programas de marketing, os gerentes de marketing precisam tomar decisões básicas sobre gastos, atividades e alocações de verba. Eles podem usar funções estatísticas que mostram como as vendas e os lucros seriam afetados pela quantia gasta em cada aplicação (veja o Capítulo 4).

Memorando de **Marketing**

As perguntas mais frequentes das empresas

1. Como podemos identificar e escolher um ou mais segmentos de mercado certos?
2. Como podemos diferenciar nossa oferta?
3. Como devemos responder aos clientes que levam em consideração o preço antes de fazer a compra?
4. Como podemos competir com concorrentes voltados ao baixo custo e ao baixo preço?
5. Até que ponto podemos personalizar nossa oferta para cada cliente?
6. Como podemos expandir nosso negócio?
7. Como podemos construir marcas mais fortes?
8. Como podemos reduzir o custo de aquisição de clientes?
9. Como podemos manter nossos clientes fiéis por mais tempo?
10. Como podemos saber quais são os clientes mais importantes?
11. Como podemos medir o retorno da propaganda, da promoção de vendas e das relações públicas?
12. Como podemos melhorar a produtividade da força de vendas?
13. Como podemos estabelecer múltiplos canais e ainda gerenciar o conflito de canais?
14. Como podemos fazer com que os outros departamentos da empresa sejam mais orientados para o cliente?

Conexão com os clientes

A Atlas deve estudar qual a melhor maneira de criar valor para seus mercados-alvo selecionados e desenvolver relacionamentos de longo prazo, fortes e lucrativos com os clientes (veja o Capítulo 5). Para isso, ela precisa entender os mercados consumidores (veja o Capítulo 6). Quem compra câmeras e por quê? O que procuram em termos de recursos e preços? Onde compram? A Atlas também vende câmeras para mercados organizacionais, incluindo grandes corporações, empresas varejistas e órgãos governamentais (veja o Capítulo 7), onde agentes ou comitês de compra tomam as decisões. A Atlas precisa compreender profundamente como atuam os compradores organizacionais e necessita de uma força de vendas bem treinada na apresentação dos benefícios dos produtos.

A Atlas não quer atingir todos os clientes possíveis. Ela deve dividir o mercado em seus principais segmentos, avaliar cada um deles e se concentrar naqueles que a empresa pode atender melhor (veja o Capítulo 8).

Construindo marcas fortes

A Atlas precisa conhecer as forças e as fraquezas da marca Zeus entre os clientes (veja o Capítulo 9). Será que sua herança de filmes 35 mm pode ser negativa no mercado de câmeras digitais? Suponha que a Atlas decida concentrar seu foco no mercado de consumo e desenvolva uma estratégia de posicionamento (veja o Capítulo 10). Será que ela deveria posicionar suas câmeras como a marca “Cadillac”, oferecendo câmeras superiores a um preço premium, excelente serviço e intensa propaganda? Ou deveria fabricar uma câmera simples e barata, direcionada a consumidores mais preocupados com o preço? Ou, ainda, algo intermediário?

Ademais, a Atlas deve prestar muita atenção nos concorrentes (veja o Capítulo 11), antecipar suas ações e saber como reagir de maneira rápida e decisiva. Ela pode querer partir para ações surpreendentes; neste caso, deve tentar prever como seus concorrentes reagirão.

Desenvolvimento das ofertas de mercado

No cerne do programa de marketing está o produto — a oferta tangível da empresa ao mercado, que inclui qualidade, design, recursos e embalagem (veja o Capítulo 12). Para conquistar uma vantagem competitiva, a Atlas pode proporcionar vários serviços, como leasing, entrega, manutenção e treinamento como parte de sua oferta de produto (veja o Capítulo 13).

Uma decisão crucial de marketing relaciona-se ao preço (veja o Capítulo 14). A Atlas tem de tomar decisões quanto a preços no varejo, descontos, bonificações e condições de crédito. Seu preço deve ser proporcional ao valor percebido da oferta; caso contrário, os clientes podem optar por produtos concorrentes.

Entrega de valor

A Atlas também deve determinar como entregar adequadamente ao mercado-alvo o valor representado por esses produtos. As atividades de canal são aquelas que a empresa executa para tornar o produto acessível e disponível a clientes-alvo (veja o Capítulo 15). A Atlas precisa identificar, recrutar e interligar vários facilitadores de marketing que possam levar seus produtos com eficiência ao mercado-alvo. Ela precisa conhecer os vários tipos de varejista, atacadista e distribuidor e como eles tomam suas decisões (veja o Capítulo 16).

Comunicação do valor

A Atlas também precisa comunicar adequadamente ao mercado-alvo o valor agregado a seus produtos, além de desenvolver um programa de comunicação integrada de marketing que maximize a contribuição individual e coletiva de todas as atividades de comunicação (veja o Capítulo 17). Deve ainda instaurar programas de comunicação em massa compostos por propaganda, promoção de vendas, eventos e relações públicas (veja o Capítulo 18), e estabelecer comunicações mais pessoais na forma de marketing direto e interativo, assim como contratar, treinar e motivar os profissionais de vendas (veja o Capítulo 19).

Sucesso de longo prazo

Com base em seu posicionamento de produto, a Atlas deve iniciar o desenvolvimento, o teste e o lançamento de produtos (veja o Capítulo 20). A estratégia deverá levar em conta as oportunidades e as ameaças globais, em constante mudança (veja o Capítulo 21).

Por fim, a Atlas deve construir uma organização de marketing capaz de implementar o plano de marketing (veja o Capítulo 22). Uma vez que sempre pode haver surpresas e decepções durante a implementação desse plano, a Atlas precisará de feedback e controle para entender a eficiência e a eficácia de suas atividades de marketing e como melhorá-las.⁵⁶

Resumo

1. O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders. A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.
2. Profissionais de marketing são hábeis em administrar a demanda: procuram influenciar seu nível, sazonalidade e composição para bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Também operam em quatro mercados diferentes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos.
3. O marketing não é feito somente pelo departamento de marketing; precisa afetar todos os aspectos da experiência do cliente. Para criar uma sólida organização de marketing, os profissionais dessa área devem pensar como os executivos de outros departamentos, e os executivos de outros departamentos devem pensar mais como os profissionais de marketing.
4. O mercado atual é fundamentalmente diferente do que era há algumas décadas por causa de imponentes forças sociais que produziram muitas competências novas em consumidores e empresas. Essas forças criaram novas oportunidades e desafios e alteraram consideravelmente a administração de marketing à medida que as empresas buscavam novos meios de atingir a excelência de marketing.
5. Há cinco orientações concorrentes sob as quais as empresas podem fazer negócios: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas, a orientação de marketing e a orientação de marketing holístico. As três primeiras têm uso muito limitado hoje em dia.
6. A orientação de marketing holístico baseia-se em desenvolvimento, concepção e implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconheçam sua amplitude e interdependências. O marketing holístico reconhece que “tudo é importante” no marketing e que muitas vezes é necessária uma perspectiva ampla e integrada. Quatro dos componentes do marketing holístico são o marketing de relacionamento, o marketing integrado, o marketing interno e o marketing socialmente responsável.
7. Entre as tarefas necessárias para uma administração de marketing eficaz estão o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, a captura de novas oportunidades de marketing, a conexão com os clientes, a construção de marcas fortes, o desenvolvimento das ofertas ao mercado, a entrega e a comunicação de valor e a obtenção de um crescimento de longo prazo.

Aplicações

Debate de marketing

O marketing cria ou satisfaz necessidades?

De modo geral, o marketing vem sendo definido como algo que satisfaz os desejos e as necessidades dos clientes. Alguns críticos, contudo, sustentam que ele vai muito além disso e cria necessidades e desejos antes inexistentes. De acordo com esses opositores, os profissionais de marketing incentivam o consumidor a gastar mais dinheiro do que deveria em bens e serviços de que não precisa.

Assuma uma posição: o marketing molda as necessidades e os desejos do consumidor? Ou o marketing simplesmente reflete as necessidades e os desejos do consumidor?

Discussão de marketing

Mudanças no marketing

Considere as amplas mudanças no marketing. Você vê alguns temas emergindo dessas mudanças? Esses temas podem estar relacionados às principais forças sociais? Que força contribuiu com que mudança?

Excelência de Marketing

Nike

A Nike começou com o pé direito em 1962. Originalmente conhecida como Blue Ribbon Sports, o foco da empresa consistia em fornecer tênis de corrida de alta qualidade, desenhados para atletas por atletas. Seu fundador, Philip Knight, acreditava que tênis de alta tecnologia para corredores poderiam ser fabricados a preços competitivos se fossem importados. O compromisso da Nike em desenvolver um calçado inovador para atletas dedicados ajudou a empresa a criar um objeto de desejo entre os consumidores norte-americanos.

A Nike acreditava em uma “pirâmide de influência”, na qual as preferências de uma pequena porcentagem de atletas de primeira linha influenciavam as escolhas de produto e marca de outras pessoas. Desde o início, suas campanhas de marketing apresentavam atletas talentosos. O corredor Steve Prefontaine, seu primeiro porta-voz, tinha uma atitude irreverente que combinava com o espírito da empresa.

Em 1985, a Nike contratou o então novato Michael Jordan como porta-voz. Jordan ainda era uma promessa, mas ele personificava um desempenho superior. A aposta da Nike compensou: a linha Air Jordan de tênis para basquete sumiu das prateleiras e as receitas atingiram mais de US\$ 100 milhões somente no primeiro ano. Como um repórter declarou: “Poucas empresas conseguiram identificar e contratar com tanta segurança atletas que se superam em seus esportes com tanto efeito”.

Em 1988, a Nike veiculou as primeiras propagandas da campanha publicitária de US\$ 20 milhões “Just Do It”. A campanha, que exibiu ao todo 12 comerciais de TV, sutilmente desafiava uma geração de fãs do esporte a perseguir seus objetivos. Era uma manifestação natural da atitude Nike de autocapacitação por meio do esporte.

Quando começou sua expansão internacional pela Europa, a Nike descobriu que seu estilo norte-americano de fazer propaganda era considerado muito agressivo. A empresa percebeu que tinha de “autenticar” sua marca na Europa, por isso passou a focar em futebol e a patrocinar ativamente ligas juvenis, clubes locais e equipes nacionais. No entanto, para a Nike desenvolver autenticidade entre o público de futebol, os consumidores tinham de ver atletas profissionais usando seu produto, especialmente atletas vencedores. A grande oportunidade da Nike surgiu em 1994 quando a seleção brasileira (a única equipe nacional que a Nike patrocinava realmente) ganhou a Copa do Mundo. Essa vitória transformou a imagem da Nike na Europa. De uma empresa que fabricava tênis, ela passou a ser vista como uma marca que representava emoção, lealdade e identificação. Isso também ajudou a Nike a se lançar em outros mercados internacionais nas décadas seguintes e, em 2003, as receitas no exterior ultrapassaram as domésticas pela primeira vez.

Em 2007, a Nike adquiriu a Umbro, fabricante britânica de calçados, vestuário e equipamentos relacionados ao futebol. A aquisição contribuiu para aumentar a presença da Nike nesse esporte, enquanto a empresa se tornava o único fornecedor de uniformes para mais de 100 times de futebol profissional em todo o mundo.

A Nike concentrou seus esforços nos mercados internacionais, especialmente a China, durante os Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim. Embora sua rival, Adidas, fosse a pa-

trocinadora oficial do evento, a Nike recebeu permissão especial do Comitê Olímpico Internacional para veicular suas propagandas com atletas olímpicos durante os jogos. Além disso, a Nike patrocinava diversas equipes e atletas, incluindo a maior parte das equipes chinesas e 11 dos 12 jogadores de destaque do basquete masculino dos Estados Unidos. Naquele ano, as vendas na região asiática cresceram 15 por cento, chegando a US\$ 3,3 bilhões, e as divisões internacionais da Nike atingiram 53 por cento da receita da empresa. Alguns acreditavam que a estratégia de marketing da Nike durante os Jogos Olímpicos foi mais eficaz do que o patrocínio olímpico da Adidas.

Além de expandir a marca no exterior, a Nike entrou com sucesso em novas categorias de calçados, vestuário e equipamentos esportivos usando endossos de atletas de grande projeção e programas dirigidos a comunidades de consumidores. A marca Nike Golf, endossada por Tiger Woods, mudou o modo de vestir dos golfistas profissionais. A poderosa influência de Tiger no jogo e seu inconfundível estilo Nike transformaram os campos dos principais campeonatos em “passarelas do golfe”. Além disso, a Nike usou o superastro para ajudá-la a construir seu relacionamento com os consumidores. Em 2009, lançou a sessão Tiger Web Talkback no site nikegolf.com, onde os fãs podiam fazer perguntas e ouvir Tiger falar sobre golfe. A sessão fez parte de um dia nacional de experiência do consumidor Nike Golf, que incluía demonstrações de equipamentos, campeonatos de long-drive e promoções especiais nas lojas.

No tênis, a Nike se aliou a Maria Sharapova, Roger Federer e Rafael Nadal para impulsionar sua linha de calçados, roupas e equipamentos. Alguns chamaram a famosa partida de Wimbledon, em 2008, entre Roger Federer e Rafael Nadal — ambos vestidos da cabeça aos pés com o famoso símbolo da marca, conhecido como *swoosh* — de um comercial de cinco horas da Nike avaliado em US\$ 10,6 milhões.

A Nike se juntou ao sete vezes campeão do Tour de France, Lance Armstrong, não somente para vender seus produtos, mas também para ajudar na campanha LIVESTRONG do ciclista. A Nike desenhou, fabricou e vendeu mais de 70 milhões de pulseiras amarelas da LIVESTRONG, arrecadando US\$ 80 milhões para a Fundação Lance Armstrong. Ela também exibiu a mensagem de sobrevivência, força de vontade e doação de Armstrong em uma série de comerciais da Nike.

Para promover sua linha de tênis e vestuário de basquete, a Nike continua a apresentar superastros do esporte, como Kobe Bryant e LeBron James. Além disso, firmou uma parceria com a Foot Locker para criar uma nova rede de lojas, a House of Hoops por Foot Locker, que só vende produtos para basquete de marcas Nike, como Converse e Jordan.

Recentemente, a liderança da Nike na categoria de corrida subiu para 60 por cento de participação de mercado graças a sua exclusiva parceria com a Apple. A tecnologia Nike+ (Plus) inclui um sensor que os corredores colocam em seu tênis de corrida e um receptor que se conecta a um iPod, iPhone ou iPhone. Quando o atleta sai para uma corrida ou treina na academia, o receptor capta sua milhagem, calorias queimadas e ritmo e armazena os dados até que sejam baixados. A Nike+ é agora considerada o maior clube de corrida do mundo.

Em 2008 e 2009, a Nike+ promoveu a Human Race 10K, a maior e única competição virtual global no mundo. O evento, concebido para celebrar a corrida, atraiu 780 mil participantes em 2008 e ultrapassou esse número em 2009. Para participar, os corredores se inscrevem pela Internet, acessam a tecnologia Nike+ e caem na estrada no dia da corrida, correndo qualquer rota de dez quilômetros de sua escolha e a qualquer hora do dia. Quando os dados são baixados do receptor da Nike+, o tempo oficial de cada corredor é publicado e pode ser comparado aos tempos de corredores de todo o mundo.

Como muitas outras, a Nike vem tentando tornar sua empresa e produtos mais ecologicamente corretos. No entanto, ao contrário da maioria, a Nike não promove seus esforços. Um consultor da marca explicou: “A Nike sempre teve a ver com vencer. Como a sustentabilidade é relevante para sua marca?” Os executivos da Nike concordam que promover uma mensagem ecológica tiraria o foco de sua engenhosa imagem *high-tech* e, por isso, os esforços de reciclagem de tênis velhos em novos não são divulgados.

Atualmente, a Nike domina o mercado de calçados esportivos com uma participação de 31 por cento no mercado global e 50 por cento nos Estados Unidos. O símbolo do *swoosh* está

em tudo, de relógios de pulso a skates e toucas de natação. A estratégia de longo prazo da empresa se concentra em basquete, corrida, futebol, fitness para mulheres, treinamento masculino e cultura desportiva. Como resultado de sua expansão bem-sucedida em todos os mercados geográficos e categorias de produtos, a Nike é o maior fabricante de vestuário e calçado esportivo de alto nível do mundo, com receitas corporativas no ano fiscal de 2009 superiores a US\$ 19 bilhões.

Questões

1. Quais são os prós, os contras e os riscos associados à estratégia central de marketing da Nike?
2. Se você fosse a Adidas, como competiria com a Nike?

Fonte: EWERS, Justin; SMART, Tim. A Designer Swooshes In. *U.S. News & World Report*, p. 12, 26 jan. 2004; Corporate Media Executive of the Year. *Delaney Report*, p. 1, 12 jan. 2004; LIPPERT, Barbara. Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades. *Adweek*, 17 nov. 2008; 10 Top Nontraditional Campaigns. *Advertising Age*, 22 dez. 2003, p. 24; ZOOK, Chris; ALLEN, James. Growth Outside the Core. *Harvard Business Review*, p. 66, dez. 2003; MULLMAN, Jeremy. NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High. *Advertising Age*, p. 34, 20 out. 2008; KAPLAN, Allison. Look Just Like Tiger (until you swing). *America's Intelligence Wire*, 9 ago. 2009; JANA, Reena; HELM, Burt. Nike Goes Green, Very Quietly. *BusinessWeek*, 22 jun. 2009.

Excelência de Marketing

Google

Em 1998, dois alunos de doutorado da Universidade de Stanford, Larry Page e Sergey Brin, fundaram uma empresa de motores de busca, à qual deram o nome Google. O nome brinca com o termo matemático *googol* — o número 1 seguido por 100 zeros — e se refere à enorme quantidade de dados on-line que a empresa ajuda os usuários a encontrar. A missão corporativa do Google é “organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil”. Desde o início, a empresa tem se esforçado em ser um dos “mocinhos” no mundo corporativo, apoiando um ambiente de trabalho sensível, fortemente ético, e um famoso slogan: “Não seja mau”.

A empresa se tornou líder no mercado de motores de busca por seu foco de negócio e constante inovação. À medida que crescia como um dos principais destinos de usuários da Internet em busca de informações on-line, o Google atraiu uma série de anunciantes virtuais. Esses anunciantes impulsionaram a receita da empresa com a compra de “anúncios de busca”, pequenas caixas de texto exibidas ao lado dos resultados de busca pelos quais os anunciantes pagam somente quando os usuários clicam neles. O programa de busca de anúncios do Google, chamado AdWords, vende espaço em suas páginas de busca para anúncios relacionados com palavras-chave específicas. O Google leiloa os anúncios de palavras-chave, e as principais palavras-chave e localizações de página vão para o maior lance. Recentemente, a empresa acrescentou um programa chamado AdSense, que permite a qualquer site da Web exibir anúncios segmentados do Google relacionados a seu respectivo conteúdo. Os publicadores de sites ganham dinheiro cada vez que os visitantes clicam nesses anúncios.

Além de oferecer “imóveis” virtuais de primeira linha para os anunciantes, o Google agrega valor fornecendo ferramen-

tas para direcionar melhor seus anúncios e entender a eficácia de seu marketing. O Google Analytics, gratuito para os anunciantes da empresa, fornece um relatório personalizado, ou *dashboard*, detalhando como os usuários de Internet encontraram o site, quais anúncios eles viram e/ou em quais clicaram, como se comportaram durante a navegação e quanto tráfego foi gerado. Um cliente do Google, a Discount Tire, conseguiu identificar onde os visitantes encontravam problemas que os levavam a abandonar uma compra no meio do processo. Após modificar seu site e atualizar sua campanha de busca por palavra-chave, a Discount Tire mediu um aumento de 14 por cento nas vendas em uma semana.

Com sua capacidade de arremessar dados que permitem atualizações em um programa de marketing na Web, o Google sustenta um estilo de marketing no qual os recursos e o orçamento de propaganda podem ser constantemente monitorados e otimizados. O Google chama essa abordagem de “gestão de ativos de marketing”, defendendo que a propaganda deve ser administrada como os ativos em uma carteira, dependendo das condições de mercado. Em vez de seguir um plano de marketing desenvolvido com meses de antecedência, as empresas utilizam dados coletados em tempo real sobre suas campanhas para otimizar a eficácia da campanha e ser mais sensível ao mercado.

Ao longo da última década, o Google se expandiu muito além de seus mecanismos de busca com vários outros serviços, aplicativos e ferramentas. A empresa cria e distribui seus produtos gratuitamente, o que por sua vez lhe proporciona novas oportunidades de venda adicional de espaço publicitário segmentado. Uma vez que 97 por cento da receita do Google vêm da propaganda on-line, um novo espaço publicitário é fundamental para o crescimento do negócio.

O amplo leque de produtos Google recai em cinco categorias: produtos desktop, produtos móveis, produtos Web, produtos de hardware e outros. Os *produtos desktop* incluem tanto as aplicações independentes, como Google Earth (um globo terrestre virtual que usa imagens de satélite e fotografia aérea), Google Chrome (um navegador da Web) e Google Video/YouTube (o Google adquiriu o site de hospedagem de vídeo do YouTube em 2006 por US\$ 1,65 bilhão), quanto as extensões de desktop, como o Google Toolbar (uma barra de ferramentas do navegador). Os *produtos móveis* incluem todos os produtos Google disponíveis para dispositivos móveis. Os *produtos Web* são divididos nos seguintes subconjuntos: propaganda (por exemplo, AdWorks, DoubleClick, Click-to-Call), comunicação e publicação (Google Docs, Google Calendar, Google Gadgets, Wave), desenvolvimento (Android, Google Code), mapeamento (Google Sky, Google Maps), busca (Google Dictionary, Google Alerts, Google Scholar) e estatística (Google Trends, Google Analytics).

O estágio de desenvolvimento do Google começa dentro do Google Labs, que lista os novos produtos disponíveis para teste. A seguir, passa para o status beta, no qual usuários convidados testam os primeiros protótipos. Assim que o produto é testado e está pronto para ser lançado ao público em geral, ele se move para o estágio de ouro, tornando-se um produto central Google. O Google Voice, por exemplo, está na fase beta. Ele oferece aos consumidores um número de telefone Google, que então se conecta com os números da casa, do escritório e do celular do usuário. Este define quais desses telefones vão tocar, com base em quem liga. Em virtude da complexidade e popularidade do Google Voice, os usuários podem se inscrever apenas por convite.

O Google não tem muito gasto com propaganda tradicional. Esforços recentes visaram os consumidores da Microsoft, invocando o uso das aplicações de "computação em nuvem" do Google em vez do Microsoft Office ou Windows. Ao adotar o Google, um usuário pode acessar todos os seus documentos e aplicações por meio de um navegador Web, em vez de ter que adquirir a infraestrutura física e o software. Além disso, em 2009, o Google lançou seu primeiro comercial de televisão para o Google Chrome, que é uma alternativa ao navegador Internet Explorer da Microsoft.

O Google também vem apostando alto na categoria móvel. Com o lançamento em 2008 do Android, um sistema operacional móvel, a empresa passou a competir diretamente com o iPhone da Apple. Embora muitos ainda prefiram a plataforma da Apple, até mesmo os críticos elogiaram os benefícios do Android. Mais importante que isso, o Android é gratuito, de código-fonte aberto e sustentado por um investimento de milhões de dólares. Isso significa que o Google quer que seus

parceiros ajudem a desenvolver e projetar o Android ao longo dos anos. Além disso, nos Estados Unidos, o iPhone está disponível somente por meio da AT&T, enquanto a maioria dos concorrentes da AT&T oferecem celulares com aparelhos Android. Se o Google influenciar milhões de novos consumidores para o uso de smartphones, poderá gerar bilhões de dólares em propaganda móvel. Um analista afirmou que o Google "está tentando chegar na frente com essas iniciativas, de modo que, quando [a propaganda móvel] passar a ser de uso corrente, o Google seja um dos principais participantes, e a exibição é uma área crucial de crescimento para o Google".

O objetivo do Google é alcançar o máximo possível de pessoas na Web, seja por PC, seja por telefone. Quanto mais usuários na Web, mais propaganda o Google pode vender. Os novos produtos do Google também realizam esse objetivo e tornam a Web uma experiência mais personalizada. Um programa permite que os usuários marquem a posição em que estão no Google Maps, cliquem na guia local e recebam informações sobre restaurantes, bares e opções de entretenimento nas imediações.

O Google tem desfrutado de grande sucesso como empresa e marca desde seu lançamento. Quando seu sistema foi interrompido por uma hora em 2009, o tráfego da Internet em todo o mundo caiu 5 por cento. Em 2009, o Google detinha uma participação de 65 por cento no mercado de busca dos Estados Unidos, significativamente maior do que a segunda colocada Yahoo!, cuja participação de mercado era de 20 por cento. Do ponto de vista global, o Google tem uma vantagem mais dominante com 89 por cento de participação de mercado em comparação com os 5 por cento do Yahoo! e os 3 por cento do MSN. As receitas do Google chegaram a US\$ 21 bilhões em 2008, e a empresa foi classificada como a marca mais poderosa do mundo com um valor de marca de US\$ 86 bilhões.

Questões

1. Com um portfólio tão diverso quanto o do Google, quais são os principais valores de marca da empresa?
2. Qual deve ser o próximo passo do Google? A empresa está fazendo a coisa certa ao atacar a Microsoft com o conceito de computação em nuvem, e a Apple na briga por smartphones?

Fonte: www.google.com; TAYLOR, Catherine P. Google Flex. *Adweek*, 20 mar. 2006 (material de capa); KARPINSKI, Richard. Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value. *Advertising Age*, p. S2, 24 abr. 2006; GOROG, Danny. Survival Guide. *Herald Sun*, 29 mar. 2006; SCHLOSSER, Julie. Google. *Fortune*, p. 168-69, 31 out. 2005; GRAHAM, Jefferson. Google's Profit Sails Past Expectations. *USA Today*, 21 out. 2005; FROMMER, Dan. BrandZ Top 100 2008 Report; Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge. *Advertising Age*, 8 out. 2009; CHANG, Rita. Google Set for Richer Advertising on Smartphones. *Advertising Age*, 5 out. 2009.

Perspectiva brasileira

Marketing e a era da administração

Por Marcos Cortez Campomar

Diz-se, com certa frequência, que nós os seres humanos diferimos dos outros animais porque somos capazes de pensar. Talvez isso seja verdade, mas há outra diferença que é igualmente importante e que faz com que nossa sociedade evolua, tendo o progresso como mola mestra: essa diferença é a troca dos excedentes. Nenhum outro animal troca excedentes, só o ser humano.

Quando os recursos são escassos, os animais lutam entre si por esses recursos, atitude que faz parte da natureza e serve para manter o equilíbrio do ecossistema. O ser humano, por sua vez, além de lutar pelos recursos escassos, também luta para ter mercados para colocar seus excedentes em forma de troca. As guerras são causadas, principalmente, pelos interesses em recursos dos outros ou em mercados que servirão para colocação de excedentes.

Os excedentes sempre foram criados pela natureza (na agricultura e na caça) ou pelos seres humanos com a construção de produtos artesanais. A partir da Revolução Industrial, começaram a ser criados bens e serviços em grande escala, o que intensificou a existência de excedentes.

O modelo globalizado, vigente no mundo de hoje, foi desenvolvido para evitar disputas. Se os recursos e mercados forem livres para todos, não haverá motivos para guerras. A globalização ainda não está desenvolvida completamente e passou a ter um aspecto perverso, pois acirrou as disputas por mercados sem ter eliminado as guerras.

O acirramento das disputas por mercados para colocação de excedentes obrigou empresas e países a desenvolverem competências para administrar os recursos e o atendimento aos mercados. É a era da Administração. Surgiu então a figura do administrador, ser primordial no modelo globalizado. Nas organizações, no longo prazo, os profissionais que sobem na carreira acabam trabalhando em administração. Um engenheiro que começou exercendo atividades técnicas em uma empresa, ao ser promovido a um nível gerencial (tomador de decisões), passa a ser um administrador. O mesmo acontece a um médico ao passar a ser um diretor de um hospital, ele deixa de ser um médico e passa a ser um administrador. Mesmo um político, ao ser eleito para um cargo executivo, mesmo que continue a ser político, tem que tomar decisões administrativas.

As grandes empresas produtoras cresceram e a oferta de bens e serviços ficou muito maior do que a procura. Foi a partir da necessidade de administrar as relações de trocas com grandes quantidades de ofertas de produtos que surgiram as bases para a criação de uma nova área funcional

e também uma disciplina de estudo. Esta área e campo de estudo é o que é chamado de marketing.

No Brasil, marketing, suas atividades e significados são objetos de confusão e más interpretações. A começar pelo próprio termo marketing, que no idioma original — o inglês — é de difícil tradução. Em especial por causa do sufixo “ing”, que é um gerúndio, que pode ser usado como substantivo e que denota ação. Assim, palavras terminadas em “ing” não são normalmente traduzidas por uma única palavra em português, sob pena de se criarem neologismos ou vocábulos pouco usuais. Este foi o caso de “mercadologia”, que poderia ser explicada como estudo de mercado e está longe de ser a tradução de marketing.

Marketing, portanto, é uma palavra usada no mundo inteiro e se refere à função administrativa, que cuida das trocas em uma organização, sendo também um campo de estudo específico. Os estudos de marketing se referem a técnicas, teorias, modelos e processos, que devem permitir com que as ofertas feitas pelas organizações sejam feitas da melhor forma, provocando trocas que devem beneficiar tanto os ofertantes como os recebedores nesse processo, evitando que sejam causados, danos à sociedade como um todo.

Marketing está mais para arte do que para ciência, pois suas atividades dependem das competências e pendoros daqueles que usam suas técnicas. As atividades de marketing referem-se: à obtenção de informações externas e internas de uma organização e à análise, das variações, das variáveis incontrolláveis (econômicas, físicas, sociais, políticas, tecnológicas, etc.). Referem-se também à identificação de grupos da sociedade que tenham comportamento e interesses semelhantes para que as ações sejam direcionadas a eles da melhor forma. Marketing decide sobre as formas de atuação sobre as variáveis ditas controláveis. Marketing cuida também de como devem ser organizadas suas atividades, desenvolvendo estruturas administrativas próprias. Marketing cuida do planejamento e controle de todas as suas atividades. O conceito de marketing evoluiu de *ênfase nas vendas para ênfase no indivíduo consumidor* e nos últimos tempos, o enfoque social desse conceito passou a enfatizar a preocupação com a sociedade.

O uso das ferramentas de marketing não cria necessidades, mas desperta desejos quando existe uma necessidade latente e procura satisfazê-los. Pode-se dizer que com a ajuda do marketing, os seres humanos têm alcançado melhor qualidade de vida.

Marcos Cortez Campomar é doutor e professor titular de Marketing da FEA/USP.

Notas

1. LEARMONTH, M. Social media paves way to White House. *Advertising Age*, p. 16, 30 mar. 2009; O'LEARY, N. GMBB. *AdweekMedia*, p. 2, 15 jun. 2009; QUELCH, J. The marketing of a president. *Harvard Business School Working Knowledge*, 12 nov. 2008.
2. KOTLER, P. Marketing: the underappreciated workhorse. *Market Leader*, Quarter 2, p. 8-10, 2009.
3. VERHOEF, P. C.; LEEFLANG, P. S. H. Understanding the marketing department's influence within the Firm. *Journal of Marketing* 73, p. 14-37, mar. 2009.
4. NEWMAN, E. To boost the bottom line, strengthen the front line. *Brandweek*, p. 10, 9 jun. 2008.

5. CLIFFORD, S. A video prank at domino's taints brand. *New York Times*, 15abr. 2009; FORBES, T. Domino's takes cautious approach to prank video. *Ad Age*, 15 abr. 2009.
6. FINE, J. Marketing's drift away from media. *BusinessWeek*, p. 64, 17 ago. 2009.
7. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definition of Marketing. Disponível em: <www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>, 2007; KEEFE, L. Marketing Defined. *Marketing News*, p. 28-29, 15 jan. 2008.
8. DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973. p. 64-65.
9. PINE II, J. B.; GILMORE, J. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999; SCHMITT, B. *Experience Marketing*. New York: Free Press, 1999; KOTLER, P. Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences. *The Futurist*, p. 7-13, out. 1984.
10. REIN, I. J.; KOTLER, P.; HAMLIN, M.; STOLLER, M. *High Visibility*. 3. ed. New York: McGrawHill, 2006.
11. KOTLER, P.; ASPLUND, C.; REIN, I.; HAIDER, D. H. *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations*. London: Financial Times Prentice Hall, 1999; KOTLER, P.; REIN, I. J.; HAIDER, D. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press, 1993.
12. MCCARTHY, M. Vegas Goes Back to Naughty Roots. *USA Today*, 11 abr. 2005; DUNN, J. Vegas Hopes for Payoff with Derivatives. *Denver Post*, 16 jun. 2005; BRODER, J. M. The Pied Piper of Las Vegas Seems to Have Perfect Pitch. *New York Times*, 4 jun. 2004; JONES, C. Las Vegas Tourism: Fewer Visitors, Don't Blame Fuel. *Las Vegas Review-Journal*, 15 jul. 2006; VELOTTA, R. Report: Las Vegas Tourism Tumbles 11.9 percent in January. *Las Vegas Sun*, 10 mar. 2009.
13. SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. Versioning: The Smart Way to Sell Information. *Harvard Business Review*, p. 106-14, nov.-dez. 1998.
14. BRANDT, J. R. Dare to Be Different. *Chief Executive*, p. 34-38, maio 2003.
15. MCGREGOR, J.; BOYLE, M.; BURROWS, P. Your New Customer: The State. *BusinessWeek*, p. 66, 23 e 30 mar. 2009.
16. RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. Exploring the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, p. 78-85, nov.-dez. 1995; RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. Managing in the Marketspace. *Harvard Business Review*, p. 141-150, nov.-dez. 1994.
17. SAWHNEY, M. *Seven Steps to Nirvana*. New York: McGraw-Hill, 2001.
18. FRANKE, N.; KEINZ, P.; STEGER, C. J. Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? *Journal of Marketing* 73, p. 103-21, set. 2009.
19. SZAKY, T. Revolution in a Bottle. *Portfolio Trade*, 2009; CASTELLITO, L. M. TerraCycle Founder's Journey Started with Worm Poop. *USA Today*, p. 5B, 25 set. 2009.
20. FOOD Site Finds Recipe For Mixing in Sponsors, On the Hot Seat. *Boston Globe*, p. G3, 6 set. 2009; ALLRECIPES.com Stirs Up Success. press release, www.allrecipes.com, 21 jul. 2009; ENGELMAN, E. Questions for Lisa Sharples, President of Allrecipes.com. *Puget Sound Business Journal*, 10 out. 2008.
21. LASHINSKY, A. Shoutout in Gadget Land, *Fortune*, p. 77-86, 10 nov. 2003; COMPUTER Industry Trends: Top 100 Companies. Disponível em: <www.netvalley.com>; CONNEALLY, T. Gartner: Acer Gains Big Worldwide, Apple Gains in US, *Betanews*, 15 out. 2008.
22. DICK'S Sporting Goods, Inc. (DKS.N). New York Stock Exchange, *Reuters*. Disponível em: <www.reuters.com>.
23. KAMENETZ, A. The Network Unbound. *Fast Company*, p. 69-73, jun. 2006.
24. KILEY, D. Advertisers, Start Your Engines. *BusinessWeek*, p. 26, 6 mar. 2006; WYKES, C. Making Sense Out of Social Nets, *AdweekMedia*, p. 2, 6 jul. 2009.
25. 2005 MARKETING Receptivity Survey. *Yankelovich Partners Inc.*, 18 abr. 2005.
26. BRUMBECK, K. Alabama Flea Market Owner Turns Into YouTube Phenomenon. *Associated Press*, 30 jun. 2007.
27. BOSWORTH, M. Loyalty Cards: Rewards or Threats? *ConsumerAffairs.com*, 11 jul. 2005.
28. GONSALVES, A. Dell Makes \$3 Million from Twitter-Related Sales. *InformationWeek*, 12 jun. 2009.
29. TISCHLER, L. What's The Buzz? *Fast Company*, p. 76, maio 2004.
30. ALDERSON, V. Measuring the Value of a Managed WOM Program in Test & Control Markets. *BzzAgent Inc.*, 2007.
31. VRANICA, S. Marketers Aim New Ads at Video iPod Users. *Wall Street Journal*. 31 jan. 2006; REDMOND, K. GPS + Mobile Marketing = Goodness. *Barbarian Blog*. 21 fev. 2009.
32. HOROVITZ, B. In Trend Toward Vanity Food, It's Getting Personal, *USA Today*, 9 ago. 2006.
33. CATONE, J. 15 Companies That Really Get Corporate Blogging. Disponível em: <www.sitepoint.com>.
34. INTRANET Case Study: GM's mySocrates. Disponível em: <www.communintelligence.com>.
35. MCGOVERN, G.; QUELCH, J. A. The Fall and Rise of the CMO. *Strategy + Business*, inverno 2004.
36. RAWLINSON, R. Beyond Brand Management. *Strategy + Business*, verão 2006.
37. ROONEY, J. As If You Didn't Know by Now, It's About the Bottom Line for CMOs. *Advertising Age*, p. 3-57, 5 maio 2008.
38. SULLIVAN, E. Solving the CMO Puzzle. *Marketing News*, p. 12, 30 mar. 2009.
39. HOFFMAN, C. von. Armed with Intelligence. *Brandweek*, p. 17-20, 29 maio 2006.
40. CHINA'S Second Biggest PC Maker to Push Windows. Disponível em: <www.digitalworldtokyo.com>. Acesso em: 15 abr. 2006.
41. KEITH, R. J. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* 24, p. 35-38, jan. 1960; MCKITTERICK, J. B. What Is the Marketing Management Concept? BASS, F. M. (Ed.). *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. Chicago: American Marketing Association, 1957. p. 71-82; BORCH, F. J. The Marketing Philosophy as a Way of Business Life. *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*. New York: American Management Association, 1957. p. 3-5. (Marketing series, n. 99).
42. LEVITT, T. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, p. 50, jul./ago. 1960.
43. DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2, p. 213-32, 1998; KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, p. 1-18, abr. 1998; NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54, p. 20-35, out. 1990.
44. GUMMESSON, E. *Total Relationship Marketing*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999; MCKENNA, R. *Relationship Marketing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
45. ANDERSON, J.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing* 58, p. 1-15, 15 out. 1994.
46. SELDEN, L.; SELDEN, Y. S. Profitable Customer: The Key to Great Brands, *Advertising Age*, p. S7, 10 jul. 2006; SELDEN, L.; COLVIN, G. *Angel Customers and Demon Customers*. New York, NY: Portfolio, 2003.
47. FASS, A. Theirspace.com. *Forbes*, p. 122-24, 8 maio 2006.
48. ANDRUSS, P. Employee Ambassadors, *Marketing News*, p. 26-27. Disponível em: <www.snowshoemtn.com>. Acesso em: 15 dez. 2008.
49. HOMBURG, C.; WORKMAN JR., J. P.; KROHMEN, H. Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing* 63, p. 1-15, jan. 1999.
50. SHAW, R.; MERRICK, D. *Marketing Payback: Is Your Marketing Profitable?* London, UK: Pearson Education, 2005.
51. SISODIA, R.; WOLFE, D.; SHETH, J. *Firms of endearment: how World-Class Companies Profit from Passion*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
52. Se quiser desenvolver um programa de responsabilidade social corporativa estratégica, ver PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, p. 78-92, dez. 2006.

53. HOLLENDER, J.; FENICHELL, S. *What Matters Most*. New York: Basic Books, 2004. p. 168.
54. WEISS, T. Special Report: Going Green. *Forbes.com*, 3 jul. 2007; GRIMM, M. Progressive Business. *Brandweek*, p. 16-26, 28 nov. 2005.
55. MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
56. MULLER, J. Ford: Why It's Worse Than You Think. *BusinessWeek*, 25 jun. 2001; FORD 1999 Annual Report; KEENAN, G. Six Degrees of Perfection. *Globe and Mail*, 20 dez. 2000.

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

PARTE 1

O que é administração de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como o marketing afeta o valor para o cliente?
2. Como o planejamento estratégico é executado em diferentes níveis da organização?
3. De que se constitui um plano de marketing?

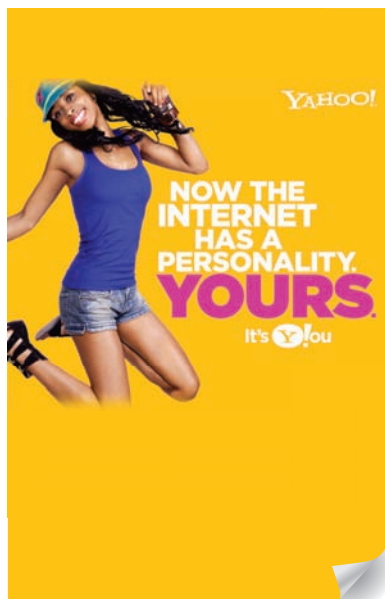
Os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos, capazes de orientar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa.

Fundada em 1994 por estudantes de pós-graduação da Universidade de Stanford, entusiastas da navegação pela Web, o Yahoo! passou de um pequeno negócio emergente cercado por pesos pesados do Vale do Silício a uma força poderosa no meio da Internet. O Yahoo! se empenhou para ser mais do que um mero motor de busca. A empresa orgulhosamente se proclama como “o único lugar ao qual alguém precisa ir para encontrar qualquer coisa, comunicar-se com qualquer pessoa ou fazer qualquer compra”. Seu leque de serviços abrange e-mail, notícias, meteorologia, música, fotos, jogos, compras, leilões e viagens. Uma grande parcela da receita vem da publicidade, mas a empresa também lucra com serviços de subscrição on-line, tais como anúncios pessoais, e-mail premium e serviços para pequenas empresas. Embora o Yahoo! se esforce para obter uma vantagem competitiva sobre o rival Google, com sua vasta gama de conteúdo original, a ascensão do Google como líder absoluto em serviços de busca, e-mail e outros serviços relacionados conquistou a preferência dos anunciantes. A aquisição pelo Yahoo! do serviço de compartilhamento de fotos Flickr, do gerenciador de marcadores sociais (bookmarks) Del.icio.us e do site de edição de vídeo on-line Jumpcut reforçou suas competências. O Yahoo! também continuou a crescer globalmente na Europa e na Ásia, em parte favorecida pela aquisição do Kelkoo, um site europeu de compras comparativas, por US\$ 579 milhões, além de 46 por cento da Alibaba, uma empresa chinesa de comércio eletrônico, por US\$ 1 bilhão. Discussões com a Microsoft sobre uma possível fusão culminaram, em junho de 2009, em um acordo de 10 anos que dava à Microsoft acesso total ao motor de busca do Yahoo! para uso em futuros projetos de sua própria ferramenta de busca, o Bing. A CEO na época, Carol Bartz, foi muito questionada, no entanto, sobre como o Yahoo! deveria proceder.¹

Este capítulo começa pelo exame de algumas das implicações do marketing estratégico envolvidas na criação de valor para o cliente. Analisaremos diversas perspectivas sobre planejamento e descreveremos como traçar um plano de marketing formal.

Marketing e valor para o cliente

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior.



O Yahoo! enfrenta muitos desafios estratégicos ao tentar se defender da concorrência do Google e de outros.

O processo de entrega de valor

A visão tradicional de marketing é a de que uma empresa cria alguma coisa (produto, serviço, etc.) para então vendê-la, com o marketing tomando lugar no processo de venda. As organizações que adotam essa visão têm mais chances de sucesso em economias caracterizadas pela escassez de bens, nas quais os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo — é o caso, por exemplo, dos itens de primeira necessidade nos mercados emergentes.

No entanto, essa visão tradicional não funciona em economias constituídas por pessoas de diferentes perfis, em que cada uma delas tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos. Essa crença inspirou uma nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing no *início* do estágio de planejamento. Em vez de enfatizar o fazer e o vender, as empresas passaram a se considerar como parte de um processo de entrega de valor.

Podemos dividir a sequência de criação e entrega de valor em três fases.² Em primeiro lugar, *selecionar o valor* representa a “lição de casa” que o marketing deve fazer antes da criação de qualquer produto. Os profissionais de marketing devem segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta. A fórmula “segmentação, seleção de alvo (*targeting*), posicionamento” é a essência do marketing estratégico. A segunda fase consiste em *fornecer o valor*. O marketing deve determinar as características específicas, o preço e a distribuição do produto. A tarefa da terceira fase é *comunicar o valor* utilizando força de vendas, Internet, propaganda e outras ferramentas de comunicação para anunciar e promover o produto. O processo de entrega de valor começa antes da criação de um produto e continua ao longo de seu desenvolvimento e após seu lançamento no mercado. Cada uma dessas fases acarreta custos.

A cadeia de valor

Michael Porter, de Harvard, propôs a **cadeia de valor** como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o cliente.³ De acordo com esse modelo, toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto. A cadeia de valor identifica nove atividades estrategicamente relevantes — cinco primárias e quatro de apoio — que criam valor e custo em um determinado negócio.

As atividades *primárias* são: (1) logística interna — levar materiais para dentro da empresa; (2) operações — converter os materiais em produtos finais; (3) logística externa — expedição dos produtos finais; (4) marketing — que inclui vendas; e (5) serviço. Departamentos especializados cuidam das *atividades de apoio*: (1) aquisição (*procurement*), (2) desenvolvimento de tecnologia, (3) gestão de recursos humanos e (4) infraestrutura organizacional. (A infraestrutura cobre os custos de administração geral, planejamento, finanças, contabilidade e assuntos jurídicos e governamentais.)

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em toda atividade que gere valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como padrões de referência (*benchmark*) com os quais comparar os seus. E deve ir além, estudando as “melhores práticas” empregadas pelas melhores empresas do mundo. Podemos identificar as melhores práticas organizacionais ao consultar clientes, fornecedores, distribuidores, analistas financeiros, associações comerciais e revistas para verificar quem, na opinião deles, faz o melhor trabalho. Mesmo as melhores empresas podem recorrer ao *benchmark* — se necessário, em relação a outros setores — para melhorar seu desempenho. Como exemplo, temos a GE que, para apoiar sua meta corporativa de ser mais inovadora, se comparou à P&G, além de desenvolver suas próprias melhores práticas.⁴

O sucesso da empresa depende não só do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, como também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os *processos centrais de negócios*. São eles:⁵

- **Processo de compreensão do mercado.** Todas as atividades relacionadas à coleta de informações a respeito do mercado, sua disseminação e utilização pela organização.
- **Processo de desenvolvimento de nova oferta.** Todas as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- **Processo de conquista de clientes.** Todas as atividades relacionadas à definição de mercados-alvo e à prospecção de novos clientes.
- **Processo de gestão de relacionamento com clientes.** Todas as atividades relacionadas à construção de relacionamentos, ofertas e acordos mais apropriados para cada cliente.
- **Processo de gestão completa do pedido.** Todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e à cobrança de pagamento.

Muitas empresas sólidas têm recorrido à reengenharia de seus fluxos de negócios e criado equipes multidisciplinares responsáveis pelo gerenciamento de cada processo.⁶ Na Xerox, um grupo voltado para o cliente conecta vendas, expedição, instalação, atendimento e faturamento de maneira que essas atividades fluam harmoniosamente de um departamento para outro. As empresas de sucesso primam pela excelência em gerir seus processos centrais de negócios por intermédio de equipes multidisciplinares. Empresas como AT&T, LexisNexis e Pratt & Whitney reorganizaram sua força de trabalho em equipes multidisciplinares. Esse tipo de equipe também é encontrada em organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais.

Para ter sucesso, uma empresa deve igualmente buscar vantagens competitivas fora de suas operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, é comum as empresas firmarem parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma **rede para entrega de valor**, também denominada **cadeia de suprimento**.



A Pratt & Whitney usa equipes multidisciplinares de funcionários para desenvolver seus produtos, como esse motor de avião série 4000.

Sony Em maio de 2009, a Sony anunciou o corte de mais da metade de seu número de fornecedores (caiu para 1.200) nos dois anos seguintes, aumentando o volume de peças e materiais de cada um e, desse modo, reduzindo custos unitários e gastos gerais com compra. Alguns analistas do mercado de ações receberam a notícia de forma positiva como uma evidência do compromisso da empresa com a reestruturação. Outros foram menos otimistas, como o analista da Mizuho Investors Securities, Nobuo Kurahashi: "Não tenho certeza da eficácia dessa ação porque ela não passa de uma racionalização operacional que não vai simplesmente incrementar ganhos ou gerar frutos de imediato".⁷

Competências centrais

Tradicionalmente, as empresas eram proprietárias e controladoras da maioria dos recursos — mão de obra, materiais, equipamentos, informações e energia —, mas atualmente muitas delas terceirizam recursos menos essenciais, quando estes podem ser adquiridos fora da organização com melhor qualidade ou a custos mais baixos.

A chave, portanto, é deter a propriedade e cuidar dos recursos e das competências essenciais que constituem o *ponto principal* do negócio. Muitas empresas de produtos têxteis, químicos e de informática/eletrônicos não fabricam seus próprios produtos porque fabricantes asiáticos são mais competentes nessa tarefa. Em vez disso, elas concentram suas atividades em design, desenvolvimento e marketing, suas competências centrais. Podemos dizer que uma **competência central** (ou essencial) possui três características: (1) é uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes; (2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados, e (3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes.⁸

A vantagem competitiva também acontece para empresas que possuem *competências distintivas* ou de excelência em processos de negócios mais amplos. George Day, da Wharton School, vê as organizações que são orientadas para o mercado com excelência em três competências distintivas: inteligência de mercado, proximidade do cliente e vínculo com o canal de distribuição.⁹ Em relação à inteligência de mercado, ele acredita que grandes oportunidades e ameaças muitas vezes começam como “sinais fracos” da “periferia” de um negócio.¹⁰ Ele propõe um processo sistemático para desenvolver a visão periférica, bem como estratégias e ferramentas práticas para construir “organizações vigilantes” em sintonia com as transformações no ambiente, fazendo três perguntas relacionadas com: aprender com o passado, avaliar o presente e vislumbrar o futuro.

Em última instância, a vantagem competitiva deriva da capacidade que uma empresa tem de incorporar suas competências centrais e suas capacidades distintivas a “sistemas de atividades” estreitamente interligados. Os concorrentes consideram difícil imitar empresas como a Southwest Airlines, o Walmart e a IKEA porque não conseguem copiar seus sistemas de atividades.

Um realinhamento organizacional pode ser necessário para maximizar competências essenciais, e segue três etapas: (1) (re)definir o conceito ou “grande ideia” do negócio, (2) (re)modelar o escopo de negócios e (3) (re)posicionar a identidade de marca da empresa. Veja o que a Kodak tem feito para realinhar seus negócios.

Kodak Com o advento da era digital e a capacidade de armazenar, compartilhar e imprimir fotos usando PCs, a Kodak tem enfrentado mais concorrência do que nunca, nas lojas e on-line. Em 2004, após ser excluída do índice Dow Jones, em que ocupava uma posição há mais de 70 anos, a empresa iniciou um doloroso processo de transformação. Ela começou expandindo sua linha de câmeras digitais, impressoras e outros equipamentos, além de aumentar a participação de mercado no lucrativo negócio de diagnósticos por imagem. Mudanças, porém, não ocorrem sem desafios. A empresa cortou quase 30 mil empregos entre 2004 e 2007 e adquiriu uma série de empresas para sua unidade de comunicações gráficas. Em 2006, a Kodak anunciou que terceirizaria a fabricação de suas câmeras digitais. A empresa precisa não somente convencer os consumidores a comprar suas câmeras digitais e impressoras de uso doméstico, como também deve se tornar conhecida como a forma mais conveniente e acessível de processar imagens digitais. Até o momento*, a Kodak enfrenta concorrência acirrada da Sony, Canon e Hewlett-Packard.¹¹

Marketing holístico e valor para o cliente

Uma visão de marketing holístico enxerga esse processo como a “integração das atividades de exploração, criação e entrega de valor, com a finalidade de construir, entre os principais interessados, relacionamentos de longo prazo que sejam mutuamente satisfatórios e prósperos”.¹² De acordo com essa visão, os profissionais de marketing holístico obtêm sucesso gerenciando uma cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Eles atingem um crescimento lucrativo expandindo a participação, desenvolvendo a fidelidade e conquistando valor para o cliente ao longo do tempo. O marketing holístico trata de três questões básicas de administração:

1. **Exploração de valor:** como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor.
2. **Criação de valor:** como uma empresa pode criar de forma eficiente novas ofertas de valor promissoras.
3. **Entrega de valor:** como uma empresa pode usar suas capacidades e infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência.

O papel central do planejamento estratégico

Uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente. Somente um seleto grupo de empresas se destacou historicamente por sua excelência em marketing (veja a Tabela 2.1). Essas empresas focam o cliente e estão organizadas para responder eficientemente às constantes mudanças nas necessidades dele. Todas possuem departamentos de marketing administrados por profissionais competentes e seus outros departamentos aceitam o conceito de que o cliente é o rei.

* Nota do editor: em 2012, a Kodak pediu concordata.

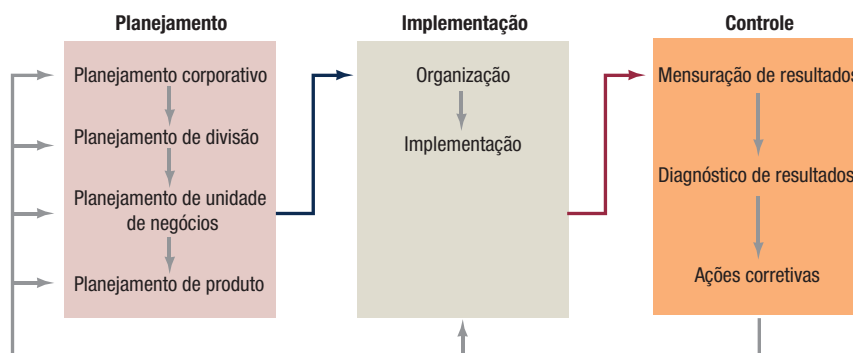
TABELA 2.1 Alguns exemplos de excelência em marketing

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-A-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods

Para assegurar que as atividades corretas sejam selecionadas e executadas é essencial que os profissionais de marketing deem prioridade ao planejamento estratégico principalmente em três áreas: (1) administrar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos, (2) avaliar os pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado e (3) estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: (1) corporativo, (2) de divisão, (3) de unidade de negócio e (4) de produto. A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo; toma decisões sobre a quantidade de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou encerrar. Cada divisão estabelece um plano que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio dentro dela. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos.

O **plano de marketing** é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O **plano de marketing estratégico** estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O **plano de marketing tático** especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços. O ciclo completo de planejamento, implementação e controle do planejamento estratégico é mostrado na Figura 2.1. A seguir, analisaremos o planejamento de cada um dos quatro níveis da organização.

**Figura 2.1**

Os processos de planejamento estratégico, implementação e controle

Planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão

Algumas corporações dão a cada unidade estratégica de negócio (UENs) liberdade para que elas instituem suas próprias metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias. Outras ainda estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócio.

Toda matriz corporativa realiza quatro atividades de planejamento:

1. Definição da missão corporativa.
2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios.
3. Alocação de recursos para cada UEN.
4. Avaliação de oportunidades de crescimento.

Examinaremos sucintamente cada um desses processos.

Definição da missão corporativa

Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, fornecer hospedagem. Com o tempo, a missão pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas. A Amazon.com mudou sua missão: a empresa, que queria ser a maior livreria on-line do mundo, agora quer se tornar a maior loja on-line do mundo. A missão do eBay, que era ser leiloeiro on-line para colecionadores, tornou-se leiloeiro on-line de todos os tipos de mercadoria. E a Dunkin' Donuts mudou sua ênfase de *doughnuts* (rosquinhas) para café.

Para definir sua missão, a empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker:¹³ Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio? Essas perguntas aparentemente simples estão entre as mais difíceis às quais a empresa terá de responder. O sucesso das empresas está em formular e abordar essas questões continuamente.

As organizações desenvolvem **declarações de missão** que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. Akio Morita, ex-presidente da Sony, queria que todos tivessem acesso a um “aparelho de som pessoal”; assim, sua empresa criou o Walkman e o Discman. Fred Smith queria entregar correspondências em qualquer lugar nos Estados Unidos antes das 10h30 da manhã seguinte; assim, criou a Federal Express (FedEx).

Boas declarações de missão apresentam cinco características principais.

1. **Concentração em um número limitado de metas.** A declaração: “Queremos fabricar produtos da mais alta qualidade, oferecer os melhores serviços, conseguir a mais ampla distribuição e vender a preços mais baixos” é muito pretensiosa.
2. **Ênfase nas principais políticas e valores da empresa.** Elas estreitam a faixa de discernimento exigido para cada indivíduo, possibilitando aos funcionários atuar de modo consistente em questões importantes.
3. **Definição das principais esferas competitivas dentro das quais a empresa pretende operar.** A Tabela 2.2 sintetiza algumas das principais dimensões competitivas das declarações de missão.
4. **Visão de longo prazo.** A administração da empresa deve mudar a missão somente quando ela deixa de ser relevante.
5. **São tão curtas, memoráveis e significativas quanto possível.** O consultor de marketing Guy Kawasaki defende o desenvolvimento de mantras corporativos de três a quatro palavras em vez de declarações de missão, como “Enriquecer a vida das mulheres” adotada pela Mary Kay.¹⁴

TABELA 2.2 Como definir o território competitivo e as fronteiras em declarações de missão

- **Esfera setorial.** *Algumas empresas operam em um único setor; outras, apenas em um conjunto de setores relacionados; outras ainda no setor de bens industriais, bens de consumo ou de serviços; e haverá também as que atuarão em qualquer setor.*
 - A Caterpillar se concentra no mercado industrial; a John Deere opera nos mercados industrial e de consumo.
- **Esfera de produtos e aplicações.** *As empresas definem o leque de produtos e aplicações que irão fornecer.*
 - A St. Jude Medical é “dedicada a desenvolver tecnologia e serviços médicos que coloquem mais controle nas mãos dos médicos e que promovam a prática da medicina, além de contribuir para resultados eficazes para cada paciente”.
- **Esfera de competências.** *A empresa identifica a gama de competências centrais que dominará e potencializará.*
 - A NEC japonesa formou suas competências centrais em computação, comunicações e componentes para sustentar a produção de computadores laptop, aparelhos de televisão e telefones portáteis.
- **Esfera de segmento de mercado.** *O tipo de mercado ou de clientes ao qual a empresa atenderá é seu segmento de mercado.*
 - A Aston Martin fabrica somente carros esportivos de alto desempenho. A Gerber se especializou em produtos para bebê.
- **Esfera vertical.** *O número de níveis de canais dos quais a empresa participará, desde as matérias-primas até o produto final e a distribuição.*
 - Em um extremo estão as organizações com grande escopo vertical. A American Apparel tinge, desenha, costura, comercializa e distribui sua linha de roupas a partir de um único endereço no centro de Los Angeles.
 - No outro extremo ficam as “corporações virtuais” que terceirizam a produção de praticamente todos os bens e serviços. A Metro International imprime 34 edições de um jornal local de distribuição gratuita em 16 países. Ela emprega poucos jornalistas e não possui nenhuma máquina de impressão; em vez disso, compra seus artigos de outras fontes de notícias e terceiriza toda a parte de impressão e grande parte de sua distribuição.¹⁵
- **Esfera geográfica.** *A gama de regiões, países ou grupos de países em que a organização atuará define sua esfera geográfica.*
 - Algumas empresas operam em uma cidade ou estado específico. Outras são multinacionais como a Deutsche Post DHL e a Royal Dutch/Shell, presentes em mais de 100 países.

Compare as declarações de missão bastante vagas do lado esquerdo com a declaração de missão e filosofia do Google, à direita:

Construir o valor total da marca por meio da inovação e da liderança no segmento, para entregar valor ao cliente de modo mais rápido, melhor e mais completo do que nossa concorrência.
Construímos marcas e deixamos o mundo um pouco mais feliz, levando o nosso melhor para você.

Missão do Google

Organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil.

Filosofia do Google

Nunca se contente com o melhor.

1. Concentre-se no usuário e tudo o mais virá.
2. É melhor fazer algo realmente bem.
3. Rápido é melhor que devagar.
4. Democracia funciona na Web.
5. Você não precisa estar em sua escrivaninha para precisar de uma resposta.
6. É possível fazer dinheiro sem fazer o mal.
7. Sempre haverá mais informações.
8. A busca por informações cruza todas as fronteiras.
9. É possível ser sério sem usar terno.
10. Excelente ainda não é o suficiente.¹⁶

Estabelecimento de unidades estratégicas de negócios

É comum as empresas se definirem em termos de produtos: estão no “negócio de automóveis” ou no “negócio de vestuário”. As *definições de mercado* para um negócio, no entanto, descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O transporte é uma necessidade: o cavalo e a carruagem, o automóvel, o trem, o avião e o caminhão são produtos que atendem a essa necessidade.

Analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento. A Tabela 2.3 apresenta uma lista de empresas que migraram de uma orientação de produto para outra de mercado para definir seu negócio. Ela destaca a diferença entre uma definição de mercado-alvo e uma definição de mercado estratégico.

uma década ao desenvolver ou manter somente os produtos que se classificaram como número um ou número dois nas categorias de refeições simples, salgadinhos assados e bebidas à base de vegetais com forte ênfase em valor, nutrição e conveniência.¹⁹

News Corp. O vasto império do conglomerado de mídia News Corp. engloba praticamente todos os aspectos da mídia impressa e televisiva (veja a Tabela 2.4). A recessão econômica de 2008-2009 surtiu efeitos diferentes em cada um. O negócio de televisão foi duramente atingido. Embora a rede Fox mantivesse programas populares como *American Idol*, os baixos índices de audiência e de vendas de publicidade causaram danos. O negócio de televisão a cabo, cuja receita é mais estável graças às menores taxas de anúncio e às mensalidades de provedor, era a luz no fim do túnel; os lucros realmente cresceram. Uma contínua queda no faturamento de jornais e revistas levou a empresa a começar a cobrar taxas de leitura por todas as notícias de seus sites. O investimento de US\$ 650 milhões da News Corp. no MySpace em 2005 continuava instável enquanto o site de rede social tinha dificuldade em atrair anunciantes. Ao mesmo tempo, o serviço gratuito de vídeo on-line Hulu começou a acertar o passo, e a News Corp. se manteve comprometida com uma forte presença na Internet. O objetivo? Desenvolver programas e filmes de TV de sucesso que poderiam incrementar as vendas de DVD e levar à transmissão de programas pela Internet e, eventualmente, ao download de produtos para celulares.²⁰

Alocação de recursos a cada UEN²¹

Uma vez que tenha definido as UENs, a administração deve decidir como alocar os recursos da empresa a cada uma delas. Vários modelos de planejamento de portfólio fornecem meios para tomada de decisões de investimento. A Matriz GE/McKinsey classifica cada UEN pela força de sua vantagem competitiva e pela atratividade de seu setor de atuação. A gerência pode optar por investir/crescer, colher/abandonar ou ganhar seletivamente. Outro modelo, a Matriz BCG (Boston Consulting Group), utiliza a participação relativa de mercado e a taxa anual de crescimento de mercado como critérios para a tomada de decisões de investimento, classificando as UENs como *dogs* (produtos problemáticos), *cash cows* (produtos geradores de caixa), *question marks* (produtos que são dúvidas, incógnitas) e *stars* (produtos que são uma promessa).

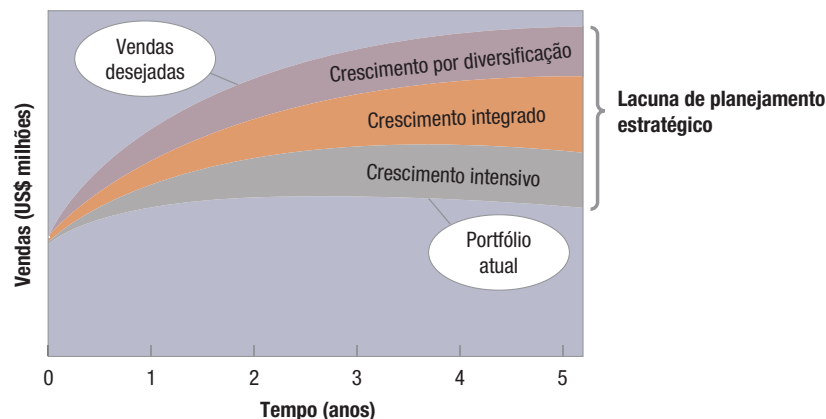
Modelos de planejamento de portfólio como esses caíram em desuso por serem considerados como simplistas e subjetivos. Novos métodos tomam por base a análise de valor para o acionista e questionam se o valor de mercado de uma empresa é maior com uma unidade de negócio ou sem ela (se for vendida ou desmembrada). Esses cálculos de valor avaliam o potencial de um negócio com base em oportunidades de crescimento decorrentes de expansão global, reposicionamento ou redirecionamento e terceirização estratégica.

Avaliação de oportunidades de crescimento

A avaliação de oportunidades de crescimento envolve o planejamento de novos negócios, assim como a redução ou a extinção de negócios superados. Se houver uma lacuna entre as vendas futuras desejadas e as vendas projetadas, a administração corporativa terá de desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-la.

TABELA 2.4 Unidades de negócios da News Corp.

Jornais (US\$ 4,5 bilhões): <i>New York Post</i> , <i>Wall Street Journal</i> , <i>The Sun</i> (Reino Unido)
Revistas (US\$ 1 bilhão): <i>Weekly Standard</i> , <i>TV Guide</i>
Editora (US\$ 1,3 bilhão): HarperCollins
Rede de TV (US\$ 5,7 bilhões): Fox Network, WNYW New York, KTTV Los Angeles
Redes a cabo (US\$ 4 bilhões): FX, FSN, Fox News Channel
TV por satélite (US\$ 3 bilhões): Sky Italia, BSkyB, Tata Sky
Indústria cinematográfica (US\$ 6,7 bilhões): 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Blue Sky Studios
Outros (US\$ 2,3 bilhões): MySpace, IGN Entertainment, Jamba, Hulu

**Figura 2.2**

Lacuna de planejamento estratégico

A Figura 2.2 ilustra essa lacuna de planejamento estratégico no caso de um grande fabricante de CDs graváveis — os CD-Rs —, a que chamaremos de *Musicale* (nome fictício). A curva inferior projeta as vendas esperadas ao longo dos próximos cinco anos para o portfólio atual de negócios da empresa. A curva superior descreve as vendas desejadas no mesmo período. Evidentemente, a empresa quer crescer muito mais rápido do que seus negócios atuais permitem. Como ela pode preencher essa lacuna de planejamento estratégico?

A primeira opção é identificar oportunidades para conseguir crescimento adicional dentro dos negócios atuais (oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades para desenvolver ou adquirir negócios relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades para agregar negócios atraentes não relacionados aos atuais (oportunidades de crescimento por diversificação).

CRESCIMENTO INTENSIVO O primeiro curso de ação da gerência corporativa deve ser analisar como o desempenho dos negócios existentes pode melhorar. Uma estrutura útil para detectar novas oportunidades de crescimento intensivo é a “matriz de expansão produto-mercado”, que leva em conta as oportunidades de crescimento estratégico no que se refere a produtos e mercados novos e atuais.

Em primeiro lugar, a empresa verifica se pode ter maior participação de mercado com seus produtos atuais e em seus mercados atuais, usando uma *estratégia de penetração no mercado*. A seguir, examina se pode encontrar ou desenvolver novos mercados para seus produtos atuais por meio de uma *estratégia de desenvolvimento de mercados*. Então, avalia se pode desenvolver novos produtos de interesse potencial para seus mercados atuais, usando uma *estratégia de desenvolvimento de produtos*. Posteriormente, verifica também oportunidades de desenvolver novos produtos para novos mercados por meio de uma *estratégia de diversificação*. Veja como a ESPN aplicou as oportunidades de crescimento.²²

ESPN A ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) foi lançada em 1978 em Bristol, Connecticut; com um único satélite, transmitia competições esportivas regionais e internacionais obscuras, como o “homem mais forte do mundo”. Por seu foco exclusivo em programação e noticiário esportivo, tornou-se o maior nome do esporte. No início da década de 1990, a empresa elaborou um plano bem ponderado: a ESPN estaria presente onde quer que fãs de esportes assistissem, lessem e discutissem esportes. A empresa perseguiu essa estratégia expandindo sua marca em diversas novas categorias e, em 2009, incorporou dez canais a cabo, um site, uma revista, uma cadeia de restaurantes (ESPN Zone), mais de 600 afiliadas locais de rádios, filmes e séries de televisão originais, publicação de livros, um negócio de venda de mercadorias por catálogo e comércio eletrônico, música, videogames e um serviço para celulares. A ESPN continua a expandir sua presença de marca. Sua fracassada incursão de sete meses no mercado ferozmente competitivo de telefonia celular em 2006 não a intimidou. Ela migrou de um provedor de serviço a um provedor de conteúdo em 2007 e firmou parceria com a Verizon Wireless para lançar a ESPN MVP. Agora de propriedade de The Walt Disney Company, a ESPN fatura US\$ 5 bilhões por ano, mas talvez o maior tributo ao poder de sua marca tenha vindo de um entrevistado em um grupo de discussão: “Se a ESPN fosse uma mulher, eu me casaria com ela”.

Como a Musicale pode utilizar as três principais estratégias de crescimento intensivo mencionadas para aumentar suas vendas? Ela pode incentivar seus clientes a comprar mais demonstrando os benefícios de usar com mais frequência CD-Rs para armazenamento de dados, além de gravação de músicas. Pode também atrair clientes da concorrência, caso observe pontos fracos relevantes nos produtos ou programas de marketing dos concorrentes. Por último, a Musicale pode tentar convencer os não usuários de CD-Rs a começar a utilizá-los.

Como a Musicale pode usar uma estratégia de desenvolvimento de mercado? Primeiro, ela pode tentar identificar potenciais grupos de usuários nas áreas de vendas atuais. Se a empresa tem vendido CDs apenas para mercados consumidores, ela pode prospectar os mercados de escritórios e fábricas. Segundo, pode procurar outros canais de distribuição acrescentando comercialização em massa ou canais on-line. Terceiro, a empresa pode vender em novos locais em seu país de origem ou no exterior.

A administração pode ainda considerar as possibilidades de novos produtos. A Musicale pode desenvolver novos recursos para as mercadorias que fabrica, tais como maior capacidade de armazenamento de dados ou durabilidade. Pode oferecer o CD em dois ou mais níveis de qualidade ou pesquisar uma tecnologia alternativa, como a dos pen-drives.

Essas estratégias de crescimento intensivo proporcionam várias maneiras de desenvolvimento. Contudo, esse crescimento pode não ser suficiente, e a gerência deve avaliar também as oportunidades de crescimento integrado.

CRESCIMENTO INTEGRADO As vendas e os lucros de um negócio podem ser aumentados por meio de integração para trás, integração para frente ou integração horizontal no âmbito de seu setor de atuação. A Merck foi além de apenas desenvolver e vender produtos farmacêuticos. Formou joint-ventures em 1989 com a Johnson & Johnson para vender medicamentos isentos de prescrição; em 1991, fez o mesmo com a DuPont para ampliar sua divisão de pesquisa básica; e em 2000 associou-se à Schering-Plough para desenvolver e colocar no mercado novos medicamentos a serem vendidos com prescrição médica. Em 1997, a Merck e a Rhône-Poulenc S.A. (agora Sanofi-Aventis S.A.) uniram suas empresas de saúde animal e genética avícola para formar a Merial Limited, uma empresa totalmente integrada de saúde animal. Por fim, a Merck adquiriu a Medco, um distribuidor de produtos farmacêuticos por catálogo, em 2003, e a Sirna Therapeutics, em 2006.

Fusões e alianças horizontais nem sempre funcionam. A fusão entre Sears e Kmart não resolveu os problemas de nenhum dos dois varejistas.²³ As empresas de mídia, no entanto, há muito tempo colhem benefícios do crescimento integrado. Veja como um autor de livros de negócios explica os frutos que a NBC poderia colher de sua fusão com a Vivendi Universal Entertainment para formar a NBC Universal. Embora seja um exemplo improvável, presta-se bem a comunicar as possibilidades inerentes a essa estratégia de crescimento.²⁴

[Quando] o sucesso de bilheteria *Velozes & Furiosos 4* (produzido pela Universal Pictures) chegasse à televisão, seria exibido no canal Bravo (da rede NBC) ou no USA Network (da Universal), seguido da inevitável proposta de transformar o filme em uma série de TV (pela Universal Television Group), e o piloto seria repassado para a NBC. Então, o programa começaria a ser exibido no Hulu.com (de propriedade parcial da NBC) o que, no final das contas, levaria à criação de uma atração para o parque de diversões da Universal Studios.

Como a Musicale pode alcançar um crescimento integrado? Ela pode adquirir um ou mais de seus fornecedores (como os fabricantes de materiais plásticos), para obter maior controle ou gerar mais lucros por meio de integração para trás. Pode também adquirir alguns atacadistas ou revendedores, sobretudo se forem altamente lucrativos, em uma integração para frente. Por último, é possível a Musicale comprar um ou mais concorrentes, desde que o governo não barre essa integração horizontal. Essas novas fontes, no entanto, podem ainda não gerar o volume desejado de vendas. Nesse caso, a empresa deve examinar as possibilidades de diversificação.

CRESCIMENTO POR DIVERSIFICAÇÃO O crescimento por diversificação faz sentido quando existem boas oportunidades fora dos negócios atuais — o setor é altamente atrativo e a empresa possui a composição de forças necessárias para se sair bem. A partir de sua origem na produção de filmes de animação, a Walt Disney Company passou a licenciar seus personagens para uso em bens de consumo, publicou livros de ficção sob o selo Hyperion, ingressou no setor televisivo com um canal próprio, o Disney Channel, adquiriu as redes ABC e ESPN, e desenvolveu parques temáticos e resorts de férias, além de oferecer experiências de cruzeiros e cinema.

Para a Musicale, são possíveis vários tipos de diversificação. Em primeiro lugar, a empresa pode optar por uma estratégia concêntrica e procurar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de mercado com as linhas de produtos existentes, embora atraiam o interesse de um grupo diferente de clientes. Assim, a Musicale poderia começar a fabricar DVDs, porque sabe como produzir CDs. Em segundo lugar, a empresa pode adotar uma estratégia horizontal para procurar novos produtos não relacionados que interessem aos clientes atuais. A Musicale poderia produzir, por exemplo, estojos para CDs, mesmo que isso exija um processo de fabricação diferente. Por fim, a empresa pode procurar novos negócios sem relação com a tecnologia, com os produtos ou com os mercados atuais, seguindo uma estratégia de conglomerado. Nesse caso, a Musicale poderia investir na produção de software aplicativo ou de agendas pessoais.

DOWNSIZING E ALIENAÇÃO DE NEGÓCIOS ANTIGOS As empresas precisam enxugar, “colher” (maximizar o retorno de caixa a curto prazo) ou mesmo abandonar negócios antigos, exauridos, a fim de liberar recursos para outros usos e reduzir custos. Para se concentrar em suas operações de viagem e cartão de crédito, em 2005, a American Express desmembrou a American Express Financial Advisors, que fornecia seguros, fundos mútuos, consultoria de investimento e serviços de corretagem e gestão de ativos (ela foi renomeada Ameriprise Financial).

Organização e cultura organizacional

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A **organização** de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

O que é exatamente uma **cultura corporativa**? Alguns a definem como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma empresa”. Basta entrar em qualquer empresa e a primeira coisa que se nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Quando Mark Hurd se tornou CEO da HP, um de seus objetivos era revitalizar o famoso “HP Way”, uma cultura corporativa benevolente, porém pragmática, que recompensava generosamente os funcionários, mas esperava trabalho em equipe, crescimento e lucros em troca.²⁵

Uma cultura centrada no cliente pode afetar todos os aspectos de uma organização. Às vezes a cultura corporativa se desenvolve organicamente e é transmitida diretamente da personalidade e dos hábitos do CEO para os funcionários da empresa. Mike Lazaridis, presidente e co-CEO da fabricante do BlackBerry, Research In Motion, um cientista por mérito, recebeu um Oscar por contribuição técnica ao cinema. Ele realizava uma “Vision Series” semanal e centrada em inovação na matriz da empresa, com foco em novas pesquisas e metas corporativas. Como ele afirma: “Acho que temos uma cultura de inovação aqui, e [os engenheiros] têm livre acesso a mim. Minha vida é tentar promover a inovação”.²⁶

Inovação em marketing

Inovação em marketing é fundamental. Ideias criativas sobre estratégia existem em muitos lugares dentro de uma empresa.²⁷ A alta gerência deve identificar e encorajar novas ideias de três grupos pouco representativos: funcionários com perspectivas não definidas ou diversas, funcionários distantes da sede da empresa e funcionários sem experiência no setor. Cada grupo pode desafiar a ortodoxia da empresa e estimular novas ideias.

A empresa alemã Reckitt Benckiser tem inovado no acomodado setor de produtos de limpeza doméstica, em que 40 por cento das vendas da empresa provêm de produtos com menos de três anos de existência. Seu pessoal multinacional é encorajado a conhecer a fundo hábitos de consumo e é bem recompensado por excelência em desempenho. A seção Novas Ideias em Marketing “Criação de marketing inovador” descreve como algumas das maiores empresas abordam a inovação.

As empresas desenvolvem estratégia identificando diferentes visões do futuro e fazendo escolhas entre elas. O grupo Royal Dutch/Shell foi pioneiro nessa **análise de cenário**, que consiste no desenvolvimento de uma representação plausível do possível futuro de uma empresa, tendo como base diversas suposições sobre as forças que impulsionam o mercado e as

diferentes incertezas a ele inerentes. Os gerentes devem refletir a respeito de cada cenário com a pergunta: “O que faremos se isso acontecer?” Depois, devem eleger o cenário mais provável e, à medida que o tempo for passando, ficar atentos a indícios que possam confirmá-lo ou refutá-lo.²⁸ Veja os desafios impostos à indústria cinematográfica.



Criação de marketing inovador

Quando a IBM pesquisou as prioridades de CEOs e líderes de governo, a inovação do modelo de negócios e a concepção de modos originais de fazer as coisas pontuaram alto. A própria busca da IBM pela inovação de seu modelo de negócio acarretou muita colaboração, tanto interna quanto externa, da parte de empresas, governos e instituições de ensino. O CEO Samuel Palmisano observou como o avançado processador Cell, baseado na arquitetura Power da empresa, não teria se materializado sem a colaboração da Sony e Nintendo, assim como com as concorrentes Toshiba e Microsoft.

De modo análogo, a Procter & Gamble (P&G) adotou uma meta em que 50 por cento de seus novos produtos deveriam vir de fora dos laboratórios da P&G — de inventores, cientistas e fornecedores cujas ideias de novos produtos pudessem ser desenvolvidas internamente.

A pesquisa do guru de negócios Jim Collins enfatiza a importância de uma inovação sistemática, de base ampla: “Estar sempre à procura do grande avanço, da grande ideia, contradiz aquilo que descobrimos: construir uma empresa verdadeiramente grande implica uma decisão depois da outra, uma ação depois da outra, um dia depois do outro, um mês depois do outro... É

o movimento cumulativo, e não uma única decisão que define uma grande empresa”. Ele cita o sucesso da Walt Disney com parques temáticos e do Walmart no varejo como exemplos de empresas que tiveram sucesso após executar brilhantemente uma grande ideia por um longo período de tempo.

Mohanbir Sawhney da Northwestern e seus colegas esboçam 12 dimensões da inovação empresarial que compõem o “radar da inovação” (veja a Tabela 2.5) e sugerem que a inovação empresarial se refere a aumentar o valor para o cliente, e não apenas criar coisas novas; vem em muitos sabores e pode ocorrer em qualquer dimensão de um sistema de negócios; é sistemática e exige uma análise cuidadosa de todos os aspectos de um negócio.

Finalmente, para encontrar ideias inovadoras, algumas empresas recorrem a meios como a imersão de um grupo de funcionários na solução de problemas de marketing. O Value Innovation Program (VIP) da Samsung isola equipes de desenvolvimento de produto formadas por engenheiros, designers e gerentes de planejamento com um cronograma e um prazo final no centro da empresa ao sul de Seul, na Coreia, enquanto 50 especialistas ajudam a orientar suas atividades. Para facilitar duras escolhas, os membros da equipe desenhavam “curvas de valor” que classificam atributos como o som de um produto ou a qualidade de uma imagem em uma escala de 1 a 5. Para desenvolver um novo carro, a BMW igualmente mobiliza especialistas em engenharia, design, produção, marketing, compras e finanças para seu Centro de Pesquisa e Inovação.

Fonte: HAMM, Steve. Innovation: the View from the Top. *BusinessWeek*, p. 52-3, 3 abr. 2006; MCGREGOR, Jena. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006; KARLGARD, Rich. Digital Rules. *Forbes*, p. 31, 13 mar. 2006; ROONEY, Jennifer; COLLINS, Jim. Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas. *Point*, p. 20, jun. 2006; IHLWAN, Moon. Camp Samsung. *BusinessWeek*, p. 46-7, 3 jul. 2006; SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 75-85, primavera 2006.

TABELA 2.5 As 12 dimensões da inovação empresarial

Dimensão	Definição	Exemplos
Ofertas (O QUE)	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.	- Lâmina de barbear Gillette MACH3 Turbo Razor. - Tocador de música iPod e gerenciador de músicas iTunes da Apple.
Plataforma	Usar componentes ou alicerces comuns para criar ofertas derivadas.	- Plataforma telemática OnStar da General Motors. - Filmes de animação da Disney.
Soluções	Criar ofertas integradas e personalizadas que solucionam problemas do cliente de ponta a ponta.	- Serviços de logística Supply Chain Solutions da UPS. - Building Innovations da DuPont para o setor da construção.
Clientes (QUEM)	Descobrir necessidades não satisfeitas dos clientes ou identificar segmentos mal atendidos de clientes.	- Foco da Rent-a-Car em locatários de veículos de reposição. - Foco da Green Mountain Energy no “poder verde”.
Experiência do cliente	Redesenhar interações com o cliente em todos os pontos de contato e em todos os momentos de contato.	- Conceito de banco de varejo do Washington Mutual Occasio. - Conceito de “loja como experiência de entretenimento” da Cabela's.
Captura de valor	Redefinir como a empresa é paga ou criar novos fluxos inovadores de receita.	- Busca paga do Google. - Divisão da receita de campeões de bilheteria com as distribuidoras de filmes.

(continua)

(continuação)

Processos (COMO)	Redesenhar os principais processos operacionais para melhorar eficiência e eficácia.	- Sistema de Produção da Toyota para operações. - Projeto Seis Sigma da General Electric (DFSS).
Organização	Alterar forma, função ou escopo de atividade da empresa.	- Organização virtual em rede e centrada no parceiro da Cisco. - Organização híbrida <i>front-back</i> da Procter & Gamble para foco no cliente.
Cadeia de suprimentos	Pensar de modo diferente sobre terceirização e todas as etapas de execução.	- ProjectNet da Moen para design colaborativo com fornecedores. - O Celta da General Motors e o uso de suprimento integrado e vendas on-line.
Presença (ONDE)	Criar novos canais de distribuição ou inovadores pontos de venda, incluindo locais em que ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.	- Vendas de CDs de música nas lojas da Starbucks. - RemoteTeller System da Diebold para bancos.
Redes	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em redes.	- Serviço de monitoramento remoto de elevadores da Otis. - Guerra centrada em redes do Departamento de Defesa.
Marca	Explorar uma marca em novos domínios.	“Capital de risco de marca” do Virgin Group. - Yahoo! como marca de estilo de vida.

Fonte: SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, p. 78, primavera 2006. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services.

Indústria cinematográfica O sucesso do Netflix (veja o Capítulo 15) e a facilidade de assistir a formatos mais longos de entretenimento ou jogar jogos na Internet de banda larga contribuíram para provocar uma queda de 6,8 por cento nas vendas de DVD — uma tendência que os especialistas acreditam que se manterá. O recente surgimento da Redbox e de seus milhares de quiosques de locação de filmes por US\$ 1 ao dia representa mais uma ameaça à indústria cinematográfica e às vendas de DVD. Os estúdios de cinema precisam, claramente, preparar-se para o dia em que os filmes não serão vendidos primordialmente por distribuição física, mas por satélite e serviços de vídeo sob demanda de empresas a cabo. Embora os estúdios faturem 70 por cento sobre uma exibição a cabo típica (de US\$ 4,99) *versus* 30 por cento sobre a venda de um DVD, as vendas de DVD ainda geram 70 por cento dos lucros de um filme. Para aumentar a distribuição eletrônica sem destruir seus negócios de DVD, os estúdios têm experimentado novas abordagens. Alguns deles, como Warner Bros, têm lançado DVDs juntamente com as versões digital e a cabo de um filme. A Disney tem enfatizado seus filmes de forte apelo familiar, que geram maior volume de vendas de DVD e são fáceis de promover, de forma integrada, nos parques temáticos da empresa, em seus canais de TV e em suas lojas. A Paramount optou pela estreia gratuita de *Jackass 2.5* no site da Blockbuster para criar burburinho e interesse. Os estúdios de cinema levam em consideração todos os cenários possíveis enquanto repensam seus modelos de negócio em um mundo em que o DVD já não reinará sozinho.²⁹

Planejamento estratégico de unidades de negócios

O planejamento estratégico de unidades de negócios consiste nas etapas representadas na Figura 2.3. Examinaremos cada uma delas.

A missão do negócio

Cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro do escopo mais amplo da missão corporativa. Assim, um fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios de televisão poderia definir sua missão como: “Ter como alvo os principais estúdios de televisão e ser seu fornecedor preferencial de tecnologias de iluminação que representem as soluções mais avançadas e confiáveis de iluminação de estúdios”. Observe que essa missão não prevê negócios com pequenos estúdios, nem a oferta de menores preços ou de produtos que não sejam de iluminação.

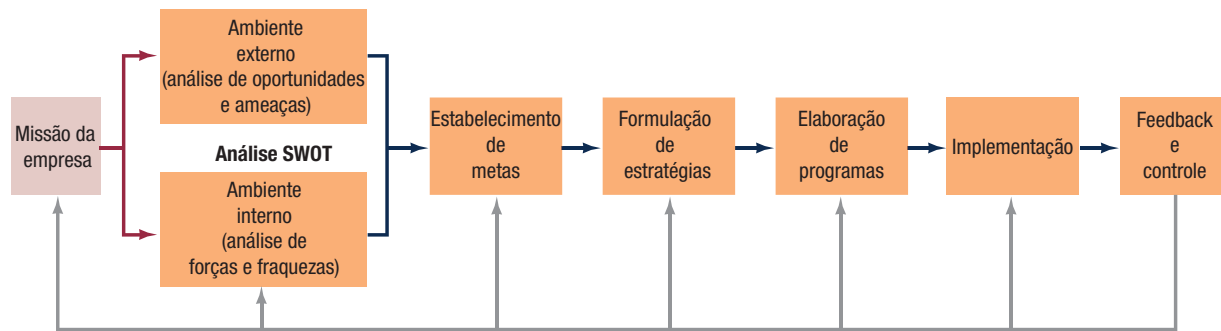


Figura 2.3

Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

A análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO (OPORTUNIDADES E AMEAÇAS) Uma unidade de negócios deve monitorar importantes *forças macroambientais* e significativos *fatores microambientais* que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas.

O bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades.³⁰ Uma **oportunidade de marketing** consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Existem três fontes principais de oportunidades de mercado.³¹ A primeira é oferecer algo cuja oferta seja escassa. Isso requer pouco talento em marketing, visto que a necessidade é bastante óbvia. A segunda é oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior. Como? O *método de detecção de problemas* pede sugestões aos consumidores, o *método ideal* pede que eles imaginem uma versão ideal do produto ou serviço e o *método da cadeia de consumo* pede que eles descrevam como adquirem, usam e descartam um produto. A terceira fonte costuma levar à criação de um produto ou serviço totalmente novo.

Os profissionais de marketing devem ser bons em identificar oportunidades. Considere o seguinte:

- **Uma empresa pode se beneficiar com a convergência de tendências entre setores e lançar produtos ou serviços híbridos que sejam novos para o mercado.** Os principais fabricantes de telefone celular lançaram modelos com câmera digital e sistema GPS.
- **Uma empresa pode tornar um processo de compra mais conveniente ou eficiente.** Os consumidores podem usar a Internet para encontrar, com apenas alguns cliques, uma diversidade infindável de livros e comprá-los pelo melhor preço.
- **Uma empresa pode atender à necessidade de mais informações e orientações.** A Angie's List ajuda o cliente a encontrar de pedreiros a médicos que foram avaliados por outras pessoas.
- **Uma empresa pode personalizar um produto ou serviço.** A Timberland permite aos clientes escolher cores para diferentes partes de suas botas, acrescentar iniciais ou números a elas e optar por diferentes costuras e bordados.
- **Uma empresa pode lançar um recurso.** Os consumidores podem criar e editar filmes digitais "iMovies" com o iMac e carregá-los em um servidor Apple Web ou em um site como YouTube, para compartilhá-los com amigos no mundo inteiro.
- **Uma empresa pode entregar um produto ou serviço mais rapidamente.** A FedEx descobriu um meio de entregar correspondências e encomendas mais rapidamente que os correios.
- **Uma empresa pode oferecer um produto a um preço muito mais baixo.** Os laboratórios farmacêuticos criaram versões genéricas de medicamentos antes vendidos com nomes comerciais, e farmácias de venda por catálogo normalmente cobram menos.

(a) Matriz de oportunidades

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

1. A empresa desenvolve um sistema de iluminação mais potente.
2. A empresa desenvolve um dispositivo para medir a eficiência de energia de qualquer sistema de iluminação.
3. A empresa desenvolve um dispositivo para medir níveis de iluminação.
4. A empresa desenvolve um software para ensinar princípios básicos de iluminação ao pessoal dos estúdios de televisão.

(b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

1. Desenvolvimento, por um concorrente, de um sistema de iluminação superior.
2. Crise econômica forte e prolongada.
3. Altos custos.
4. Redução, por lei, do número de licenças para estúdios de televisão.

Figura 2.4

Matrizes de oportunidades e ameaças

Para avaliar oportunidades, as empresas podem usar a **análise de oportunidades de mercado (AOM)** para fazer perguntas do tipo:

1. Os benefícios envolvidos na oportunidade podem ser articulados de modo convincente a um ou mais mercados-alvo definidos?
2. É possível identificar e alcançar o(s) mercado(s)-alvo por meio de mídia e canais de comercialização eficientes em termos de custo?
3. A empresa possui ou tem acesso a capacidades e recursos fundamentais necessários para proporcionar os benefícios ao cliente?
4. A empresa consegue proporcionar esses benefícios de modo mais eficaz do que qualquer um de seus concorrentes atuais ou potenciais?
5. A taxa de retorno sobre o investimento será igual ou superior ao percentual estipulado pela empresa?

Na matriz de oportunidades da Figura 2.4a, as melhores oportunidades de marketing para o fabricante de equipamentos para iluminação estão relacionadas na célula superior esquerda (1). As oportunidades na célula inferior direita (4) são pequenas demais para serem levadas em consideração. As das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas, para o caso de alguma delas apresentar melhora em atratividade e probabilidade de sucesso.

Uma **ameaça ambiental** é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. A Figura 2.4b ilustra a matriz de ameaças que o fabricante de equipamentos para iluminação de estúdios enfrenta. As ameaças localizadas na célula superior esquerda são importantes, porque têm alta probabilidade de ocorrência e podem prejudicar seriamente a empresa. Para lidar com elas, é preciso preparar planos de contingência. As ameaças que se encontram na célula inferior direita são secundárias e podem ser ignoradas. As ameaças nas células superior direita e inferior esquerda requerem monitoramento cuidadoso, para o caso de se tornarem mais graves.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS) Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.

Loan Bright No site da Loan Bright, uma companhia virtual de crédito hipotecário, potenciais compradores de imóveis residenciais podem obter uma lista personalizada de credores e condições disponíveis. Inicialmente, a Loan Bright ganhou dinheiro vendendo dados de compradores em potencial a credores hipotecários de alto nível, como Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage e Chase Home Mortgage. Essas empresas transformavam os dados em *oportunidades* para suas equipes de vendas. Mas preocupantes questões internas surgiram. Por um lado, a Loan Bright tinha de agradar a cada um de seus grandes clientes, mas era cada vez mais difícil satisfazer a todos, o que consumia tempo e recursos. Os altos gerentes da empresa se reuniram para analisar o mercado e as forças e fraquezas da Loan Bright. Eles decidiram que, em vez de atender a poucos clientes selecionados, eles deveriam atender a um universo maior de agentes de crédito que respondiam aos anúncios da empresa no Google e só queriam comprar algumas das oportunidades de negócios disponíveis. A troca implicava a reformulação do modo como os vendedores da Loan Bright captavam novos negócios, incluindo o uso de um contrato de uma página em vez do tradicional de 12 páginas e a criação de um serviço separado de atendimento ao cliente.³²



Com base em uma análise SWOT, a empresa virtual de crédito hipotecário Loan Bright mudou o foco de suas ações de marketing para atingir agentes de crédito autônomos.

As empresas podem avaliar suas forças e fraquezas utilizando um formulário como o apresentado na seção Memorando de Marketing “Checklist para análise de forças/fraquezas”.

É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças. Os gerentes da Texas Instruments (TI), por exemplo, dividem-se entre aqueles que querem que a organização se atenha aos produtos eletrônicos industriais, setor em que ela tem clara superioridade, e aqueles que pretendem continuar a lançar produtos eletrônicos de consumo, setor em que lhe faltam algumas forças de marketing necessárias.

O estabelecimento de metas

Depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao **estabelecimento de metas** especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos no que se refere a proporção e prazo.

A maioria das unidades de negócios busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A unidade de negócios estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que um sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

1. **Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.** O objetivo principal de uma unidade de negócios para um período pode, por exemplo, ser o de aumentar a taxa de retorno sobre o investimento. Isso pode ser conseguido pelo aumento do nível de lucros e/ou redução das despesas. As receitas, por sua vez, podem crescer quando se ampliam a participação de mercado e/ou os preços.
2. **Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.** O objetivo de “aumentar o retorno sobre o investimento (ROI — sigla em inglês para o termo *Return on Investment*)” será mais bem definido se for modificado para “aumentar o ROI para 15 por cento em dois anos”.
3. **As metas devem ser realistas.** Elas devem surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios.
4. **Os objetivos devem ser consistentes.** Não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente.

Outras escolhas importantes são lucros no curto prazo *versus* crescimento no longo prazo, ampliação da penetração em mercados existentes *versus* desenvolvimento de novos mercados,

Memorando de Marketing

Checklist para análise de forças/fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Marketing								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produção								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

metas de lucro *versus* metas sem lucro e alto crescimento *versus* baixo risco. Cada opção exige uma estratégia de marketing diferente.³³

Muitos acreditam que adotar uma meta de forte crescimento na participação de mercado significa renunciar a bons lucros no curto prazo. A Volkswagen tem um faturamento anual 15 vezes maior do que o da Porsche, mas as margens de lucro da Porsche são sete vezes maiores do que as da Volkswagen. Outras empresas de sucesso como Google, Microsoft e Samsung maximizaram lucratividade e crescimento.

A formulação de estratégias

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar; a **estratégia** é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma *estratégia de marketing* compatível com uma *estratégia de tecnologia* e uma *estratégia de busca de recursos*.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER Michael Porter propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco.³⁴

- *Liderança total em custos.* A empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e conquistar uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que outros concorrentes surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro em baixos custos.
- *Diferenciação.* A empresa se concentra em um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa que busca liderança em qualidade, por exemplo, deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- *Foco.* A empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca ou a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

O setor de agências de viagens on-line proporciona um bom exemplo desses três tipos de estratégia: a Travelocity adota uma estratégia de diferenciação ao oferecer o leque mais abrangente de serviços ao viajante; a Lowfare segue a estratégia de baixo custo; e a Last Minute aplica uma estratégia de nicho com foco nos consumidores que têm flexibilidade para viajar de imediato. Algumas empresas usam uma abordagem híbrida.

De acordo com Porter, as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um **grupo estratégico**.³⁵ Aquela que executar melhor a estratégia adotada obterá os maiores lucros. A Circuit City saiu do mercado porque não se destacou no setor de produtos eletrônicos de consumo como a empresa de menor custo, maior valor percebido ou melhor atendimento a algum segmento de mercado.

Porter traçou uma distinção entre eficácia operacional e estratégia. A concorrência é capaz de copiar em pouco tempo a empresa operacionalmente eficaz mediante a utilização de benchmark e outras ferramentas, minimizando, assim, a vantagem da eficácia operacional. Porter define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa que envolve um diferente conjunto de atividades”. Uma organização pode alegar que possui uma estratégia quando “realiza atividades diferentes das de suas rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes”.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS Até mesmo para corporações gigantes — como AT&T, Philips e Nokia — é difícil alcançar a liderança, nacional ou global, sem constituir alianças com empresas locais ou multinacionais que complementem ou alavanquem suas capacidades e recursos.

O simples ato de fazer negócios em outro país pode exigir que a organização licencie seu produto, forme uma joint-venture com uma empresa local ou compre de fornecedores locais para atender a exigências de “conteúdo nacional”. Como resultado, muitas têm desenvolvido rapidamente redes estratégicas globais. A Star Alliance, por exemplo, reúne 21 companhias aéreas — entre elas, Lufthansa, United Airlines, Singapore Airlines, Air New Zealand e South Africa Airways — em uma enorme parceria global que permite conexões praticamente perfeitas para centenas de destinos.

Muitas alianças estratégicas tomam formas de alianças de marketing, que podem ser divididas em quatro categorias principais.

1. *Alianças de produtos ou serviços.* Uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto. O setor de cartões de crédito se caracteriza por uma combinação complexa de cartões disponibilizados em conjunto, por bancos como Bank of America, operadoras de cartão de crédito como a Visa e empresas parceiras como a Alaska Airlines.

2. **Alianças promocionais.** Uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra. O McDonald's, por exemplo, firmou um contrato de dez anos com a Disney para oferecer produtos relacionados a filmes da Disney como parte de seu cardápio para crianças.
3. **Alianças de logística.** Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra. A Warner Music Group e a Sub Pop Records criaram a Alternative Distribution Alliance (ADA) em 1993 como uma joint-venture para distribuir e fabricar discos de selos independentes. A ADA é a principal empresa de distribuição independente nos Estados Unidos tanto de produtos físicos quanto digitais.
4. **Colaboração em preços.** Uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços. É comum hotéis e locadoras de automóveis oferecerem descontos mútuos, por exemplo.

As organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor. Para manter prósperas suas alianças estratégicas, as corporações começaram a desenvolver estruturas organizacionais de apoio e acabaram por reconhecer na capacidade de formar e administrar parcerias uma habilidade central (denominada **gestão do relacionamento com parceiros**).³⁶

Empresas dos setores farmacêutico e de biotecnologia têm feito das alianças uma competência central. Estima-se que aproximadamente 700 dessas parcerias foram formadas somente em 2007.³⁷ Após anos de crescimento por meio de aquisições de ações de duas dezenas de empresas, a maior operadora de telefonia sem fio, Vodafone, buscou externamente por parceiros capazes de alavancar seus ativos.³⁸

Vodafone Para estimular mais inovação e crescimento, a Vodafone adotou um software de fonte aberta e plataformas também abertas que lhe permitem explorar a criatividade e as habilidades de terceiros. Com seu portal Web chamado Betavine, desenvolvedores de software amadores ou profissionais podem criar e testar suas últimas aplicações móveis em qualquer rede, não apenas da Vodafone. Embora esses desenvolvedores detenham os direitos de propriedade intelectual, a Vodafone tem acesso prévio às últimas tendências e garante que as inovações sejam compatíveis com sua rede. Entre as novas aplicações estão informativos sobre chegadas e partidas de trens em tempo real, assim como os horários da programação de filmes, e um *widget* com detalhes personalizados da Amazon.com. Com 289 milhões de clientes em 27 países, a empresa de US\$ 35 bilhões também não teve dificuldade em encontrar ajuda de parceiros corporativos interessados. A Dell colaborou com a Vodafone para projetar notebooks e netbooks de baixo preço com acesso embutido a banda larga sem fio pelas redes da Vodafone.

A elaboração e a implementação de programas

Até mesmo a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Se a empresa decidiu obter a liderança tecnológica, deve planejar programas para reforçar o departamento de P&D, reunir dados tecnológicos, desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e comunicar essa liderança.

Uma vez elaborados os programas, os profissionais de marketing devem estimar seus custos. Vale a pena participar de determinada feira de negócios? Uma campanha específica de vendas vai gerar retorno suficiente? A contratação de outro vendedor contribuirá para os resultados? O programa de custeio baseado em atividades (ABC, do inglês *activity-based cost*) — detalhado no Capítulo 5 — deve ser aplicado a cada programa de marketing com vistas a determinar a probabilidade de produzir resultados bons o suficiente que justifiquem o custo.³⁹

As empresas modernas sabem que, se não derem atenção aos demais stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores —, jamais alcançarão lucros suficientes para os acionistas. Uma empresa pode ter como meta encantar seus clientes, tratar bem seus funcionários e entregar um nível mínimo de satisfação a seus fornecedores. Ao determinar tais níveis, ela deve ter o cuidado de não violar o senso de justiça de cada um dos públicos interessados no que diz respeito ao tratamento que recebem.⁴⁰

Existe um relacionamento dinâmico que liga os grupos de stakeholders. Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação para os funcionários, o que leva a um esforço maior, que por sua vez conduz a produtos e serviços de melhor qualidade, que resulta em maior satisfação do cliente, que acarreta negócios mais frequentes, que levam a maiores taxas de crescimento e

lucros, que geram alto nível de satisfação dos acionistas, que leva a mais investimentos, e assim por diante. Esse é o ciclo virtuoso que gera lucros e crescimento.

De acordo com a McKinsey & Company, a estratégia é apenas um dos sete elementos — os quais, em inglês, começam com a letra *s* — de uma prática bem-sucedida de negócio.⁴¹ Os três primeiros elementos — estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*) e sistemas (*systems*) — são considerados o “hardware” do sucesso. Os quatro seguintes — estilo (*style*), habilidades (*skills*), equipe (*staff*) e valores compartilhados (*shared values*) — são o “software”.

O primeiro elemento do “software”, o *estilo*, significa que os funcionários da empresa compartilham um modo de pensar e de se comportar. O segundo, *habilidades*, significa que os funcionários possuem as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. *Equipe* indica que a empresa contratou pessoas capazes, treinou-as bem e designou-as para os postos certos. O quarto elemento, *valores compartilhados*, revela que os funcionários se orientam pelos mesmos valores. Quando esses elementos estão presentes, as organizações costumam se sair melhor na implementação de estratégias.⁴²

O feedback e o controle

A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde eficácia. Peter Drucker destacou que é mais importante “fazer as coisas certas” (eficácia) do que “fazer as coisas da maneira certa” (eficiência). Todavia, as empresas mais bem-sucedidas fazem as duas coisas muito bem.

Quando uma organização não consegue responder a uma transformação ambiental, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida. Veja o que aconteceu com a KB Toys. Fundada em 1922 como uma atacadista de doces, a empresa se reinventou com sucesso muitas vezes, em primeiro lugar, desviando seu foco para brinquedos com preços promocionais e, em seguida, antecipando o crescimento dos shopping centers. Ela se tornou a segunda maior varejista de brinquedos do mundo, mas, em última análise, ruiu por causa da concorrência dos grandes varejistas e da aquisição fracassada da eToys. A empresa pediu falência em 1994, mas ressurgiu no final da década de 1990 — apenas para requerer nova falência e liquidar seus ativos no final de 2008.

As organizações, especialmente as de grande porte, estão sujeitas à inércia. É difícil mudar uma parte sem ajustar tudo o mais. No entanto, as organizações podem ser transformadas por uma liderança forte, de preferência antes de uma crise. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em transformação e adotar novos objetivos e comportamentos.

Planejamento de produto: a natureza e o conteúdo de um plano de marketing

Trabalhando de acordo com planos estabelecidos no âmbito de níveis superiores ao deles, os gerentes de produto elaboram um plano de marketing para produtos individuais, linhas de produtos, marcas, canais ou grupos de clientes. Cada nível de produto, seja uma linha de produtos, seja uma marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. Um **plano de marketing** é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.⁴³ Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento.⁴⁴

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa. Organizações sem fins lucrativos usam os planos de marketing para orientar seus esforços de levantamento de fundos e expansão, enquanto as agências governamentais os utilizam para desenvolver a consciência pública de nutrição e estimular o turismo.

De escopo mais limitado do que um plano de negócio (*business plan*), o plano de marketing documenta como a organização atingirá seus objetivos estratégicos por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Esse documento também está ligado aos planos de outros departamentos. Suponha que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades por ano. O departamento de produção deve se preparar para fabricar essa quantidade, o de finanças deve prover recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve

estar pronto para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível apropriado de suporte e recursos organizacionais, nenhum plano de marketing pode almejar o sucesso.

Os planos de marketing estão cada vez mais orientados ao cliente e ao concorrente, mais bem fundamentados e mais realistas. Eles são alimentados com mais dados de todas as áreas funcionais e desenvolvidos por equipes. O planejamento tem se tornado um processo contínuo de resposta rápida às mudanças de mercado. As deficiências mais citadas dos planos de marketing atuais, de acordo com os executivos de marketing, são falta de realismo, análise competitiva insuficiente e um foco de curto prazo. (A seção Memorando de Marketing “Critérios para um plano de marketing” apresenta algumas perguntas que ajudam a orientar o desenvolvimento de planos de marketing.)

Embora a extensão e o formato variem de uma empresa para outra, a maioria dos planos de marketing cobre um ano em uma faixa de 5 a 50 páginas. Pequenas empresas podem criar planos mais curtos ou menos formais, enquanto de modo geral as corporações exigem documentos altamente estruturados. Para orientar efetivamente a implementação, cada parte do plano deve ser descrita em consideráveis detalhes. Às vezes, uma empresa disponibiliza seu plano de marketing em uma intranet para que todos possam consultar seções específicas e colaborar com sugestões de alteração. Um plano de marketing normalmente contém as seguintes seções:

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um sumário e um breve resumo das principais metas e recomendações.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os dados históricos relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade cresce? Quais são as tendências relevantes e os problemas críticos? Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui, o gerente de produto define a missão, os objetivos de marketing, os objetivos financeiros e as necessidades que o produto oferecido deve satisfazer, bem como seu posicionamento competitivo. Tudo isso requer dados alimentados por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio estima quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Um método mais complexo de estimativa de lucro é a **análise de risco**. Com ela se obtêm três estimativas (otimista, pessimista e mais provável) para cada variável incerta que afete a rentabilidade, sob um ambiente de marketing presumido e uma estratégia de marketing para o período de planejamento. O computador simula os possíveis resultados e calcula uma distribuição que mostra o leque de possíveis taxas de retorno e suas probabilidades.⁴⁵

Memorando de Marketing

Critérios para um plano de marketing

A seguir, algumas perguntas a serem feitas quando se avalia um plano de marketing.

1. *O plano é simples?* É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade?
2. *O plano é específico?* Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados?

3. *O plano é realista?* As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções?
4. *O plano é completo?* Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas?

Fonte: adaptado de BERRY, Tim; WILSON, Doug. *On Target: the Book on Marketing Plans*. Eugene: Palo Alto Software, 2000.

- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para monitorar e ajustar sua implementação. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre, para que a alta administração possa analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas organizações incluem planos de contingência.

O papel da pesquisa

Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing necessitam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Muitas vezes, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada por inteligência de marketing e de pesquisa para investigar o mercado global, a competitividade, as questões-chave, as ameaças e as oportunidades. Quando o plano é colocado em prática, o marketing usa a pesquisa para medir o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade. Assim, o plano de marketing deve delinear qual pesquisa de marketing será conduzida e quando, além de como os resultados serão aplicados.

O papel dos relacionamentos

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas quanto as externas. Primeiro, influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes. Segundo, afeta a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano. Terceiro, influencia as relações da empresa com stakeholders, entre eles, os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo. Os profissionais de marketing devem levar em conta todas essas relações ao desenvolver um plano de marketing.

Do plano de marketing para a ação de marketing

A maioria das empresas cria planos de marketing anuais. Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência em relação à data de execução para viabilizar a pesquisa de marketing, a análise, a revisão, a gestão e a coordenação interdepartamental. Assim que cada programa de ação começa, eles monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio dos planos e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns preparam planos de contingência; os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar seus planos a qualquer momento.

O plano de marketing deve definir como o progresso em direção aos objetivos será medido. Os gerentes da área costumam usar orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para acompanhar e avaliar resultados.

Munidos dos orçamentos, eles podem comparar as despesas previstas com as despesas reais durante um determinado período. Os cronogramas permitem à gerência verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando isso realmente ocorreu. Os indicadores de marketing apuram os resultados reais dos programas de marketing para avaliar se a empresa está avançando em direção a seus objetivos.

Resumo

1. O processo de entrega de valor implica escolher (ou identificar), fornecer (ou entregar) e comunicar um valor superior. A cadeia de valor é uma ferramenta que serve para identificar as atividades-chave que criam valor e geram custo em um dado negócio.
2. Empresas sólidas desenvolvem capacidades superiores para administrar os principais processos organizacionais, tais como desenvolvimento de novos produtos, gerenciamento de estoque

e aquisição e retenção de clientes. Administrar esses processos centrais de forma efetiva significa criar uma rede de marketing na qual a empresa trabalha em estreita colaboração com todas as partes da cadeia de produção e distribuição, desde os fornecedores de matérias-primas até os distribuidores do varejo. Já não são as empresas que competem entre si — são as redes de marketing.

3. Há uma visão segundo a qual o marketing holístico maximiza a exploração de valor por meio da compreensão das relações entre a esfera cognitiva do cliente, a esfera de competência da empresa e a esfera de recursos do colaborador; maximiza a criação de valor por meio da identificação de novos benefícios ao cliente a partir da esfera cognitiva do cliente, utilizando as competências essenciais de seu domínio de negócio, além de selecionar e administrar seus parceiros de negócios a partir de suas redes colaborativas; e maximiza a entrega de valor tornando-se competente na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão de recursos internos e na gestão de parcerias comerciais.
4. O planejamento estratégico orientado para o mercado consiste no processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos da organização, suas habilidades e recursos e suas oportunidades de mercado em evolução. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos da empresa, para que gerem os lucros e o crescimento almejados. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto.
5. A estratégia corporativa estabelece a estrutura na qual as divisões e unidades de negócios preparam seus planos estratégicos. Estabelecer uma estratégia corporativa significa definir a missão corporativa, instituir UENs, alocar recursos para cada uma delas e avaliar as oportunidades de crescimento.
6. O planejamento estratégico para empresas individuais inclui definir a missão corporativa, analisar as oportunidades e ameaças externas, analisar as forças e fraquezas internas, estabelecer metas, formular estratégias, formular programas de ação, implementar programas, coletar feedback e exercer controle.
7. Cada categoria de produto dentro de uma unidade de negócio deve desenvolver um plano de marketing para atingir seus objetivos. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Aplicações

Debate de marketing

Para que serve uma declaração de missão?

Com frequência, as declarações de missão são produto de muita deliberação e discussão. Ao mesmo tempo, os críticos afirmam que às vezes elas não são objetivas e são pouco específicas, que não variam muito de uma empresa para outra, ou que fazem as mesmas promessas vazias.

Assuma uma posição: As declarações de missão são essenciais ao sucesso de uma organização de marketing? Ou as

declarações de missão raramente fornecem um valor de marketing útil?

Discussão de marketing

Planejamento de marketing

Analise a cadeia de valor de Porter e o modelo de orientação de marketing holístico. Que implicações eles têm para o planejamento de marketing? Como você estruturaria um plano de marketing que incorporasse alguns de seus conceitos?

Excelência de Marketing

Cisco

A Cisco Systems é líder mundial no fornecimento de equipamentos de rede para a Internet. A empresa vende hardware (roteadores e switches), software e serviços que potencializam o uso da Internet. A Cisco foi fundada em 1984 por um casal que trabalhava na área de computação da Universidade de Stanford. Eles nomearam a empresa como cisco com “c” minúsculo, forma abreviada como é conhecida a cidade de San Francisco, e desenvolveram um logotipo que se assemelhava à ponte Golden Gate, a qual atravessavam frequentemente.

A Cisco abriu seu capital em 1990 e os dois fundadores deixaram a empresa pouco tempo depois, devido a conflito de interesses com o novo presidente e CEO. Ao longo da década seguinte, a empresa cresceu exponencialmente, impulsionada pelo lançamento de novos produtos, como roteadores patenteados, switches, plataformas e modems — que contribuíram significativamente para a espinha dorsal (*backbone*) da Internet. A Cisco abriu seus primeiros escritórios internacionais em Londres e na França em 1991 e uma série de outros desde então. Durante a década de 1990, a empresa adquiriu e integrou com sucesso 49 empresas a seu negócio principal. Como resultado, a capitalização de mercado da empresa cresceu mais rapidamente do que a de qualquer outra na história: de US\$ 1 bilhão para US\$ 300 bilhões entre 1991 e 1999. Em março de 2000, a Cisco se tornou a empresa mais valiosa do mundo, com sua capitalização de mercado atingindo o pico de US\$ 582 bilhões ou US\$ 82 por ação.

No final do século XX, embora a empresa fosse extremamente bem-sucedida, o reconhecimento de sua marca era baixo. Muitos conheciam a Cisco mais pelo preço de suas ações do que por aquilo que realmente fazia. Ela desenvolveu parcerias de co-branding com Sony, Matsushita e US West para modems com o logotipo da Cisco, na expectativa de desenvolver o conhecimento de seu nome e valor de marca. Além disso, a empresa lançou suas primeiras propagandas de televisão como parte de uma campanha intitulada “Are You Ready?” (“Você está pronto?”). Nas propagandas, crianças e adultos de todo o mundo relatavam fatos sobre o poder da Internet e desafiavam os espectadores a refletir sobre essa pergunta.

Sobrevivente do colapso da Internet, em 2001 a empresa se reorganizou em 11 novos grupos de tecnologia e uma organização de marketing, que pretendia comunicar a linha de produtos e as vantagens competitivas da empresa de modo mais efetivo do que fizera no passado. Em 2003, a Cisco introduziu uma nova mensagem de marketing: “This is the Power of the Network. Now” (“Este é o poder da rede. Agora”). A campanha internacional visava a executivos corporativos e reforçava o papel crucial da Cisco em um complicado sistema tecnológico, adotando um modelo de venda *soft-sell* (o foco da venda está na demanda do cliente). Comerciais de televisão mostravam como os sistemas da Cisco mudam a vida das pessoas ao redor do mundo e um anúncio impresso

de oito páginas só mencionava o nome da empresa na terceira página. Marilyn Mersereau, vice-presidente corporativa de marketing, explicou, “a comunicação inteligente envolve o leitor em algo que é instigante e provocativo, sem lhe impor a marca já na primeira página”.

O ano de 2003 trouxe novas oportunidades com a entrada da Cisco no segmento de consumidores finais pela aquisição da Linksys, uma fabricante de equipamentos de rede para residências e pequenas empresas. Em 2004, a Cisco oferecia várias soluções de entretenimento doméstico, como tecnologia sem fio para música, impressão, vídeo e muito mais. Visto que as estratégias de marketing anteriores haviam se dirigido a decisores corporativos e de TI, a empresa lançou uma campanha de reposicionamento de marca em 2006 para aumentar a conscientização entre os consumidores e ajudar a aumentar o valor global da marca Cisco. A campanha “The Human Network” (“A rede humana”) tentou “humanizar” a gigante da tecnologia reposicionando-a como mais do que um mero fornecedor de switches e roteadores e comunicando seu papel fundamental na conexão de pessoas por meio da tecnologia. Os resultados iniciais foram positivos. As receitas da Cisco aumentaram 41 por cento de 2006 a 2008, impulsionadas por um incremento de vendas tanto no uso residencial quanto no comercial. No final de 2008, a receita da Cisco atingiu US\$ 39,5 bilhões e a revista *BusinessWeek* classificou-a como a 18ª maior marca global.

Com sua entrada no mercado de consumo, a Cisco teve que desenvolver formas originais de se conectar com os consumidores. Um desenvolvimento recente é a *Cisco Connected Sports*, uma plataforma que transforma estádios em espaços interativos digitalmente conectados. A empresa já transformou os estádios do Dallas Cowboys, New York Yankees, Kansas City Royals, Toronto Blue Jays e Miami Dolphins na “melhor experiência para fãs” de basquete, futebol americano ou beisebol, e planeja acrescentar mais times a seu portfólio. Os fãs

podem se encontrar virtualmente com os jogadores por meio do Telepresence, um sistema de videoconferência. Displays digitais espalhados pelo estádio permitem aos fãs acessar o placar de outros jogos, pedir comida e saber como está o tráfego local. Além disso, TVs HD de tela plana espalhadas por todo o estádio garantem que os fãs nunca percam uma jogada — mesmo que estejam no banheiro.

A Cisco continua a adquirir empresas — foram 40 aquisições entre 2004 e 2009 — que contribuam para sua expansão a novos mercados, tais como produtos eletrônicos de consumo, software de colaboração comercial e servidores de computação. Essas aquisições estão alinhadas com o objetivo da Cisco de intensificar o tráfego na Internet, o que acaba impulsionando a demanda por seus produtos de hardware de rede. No entanto, com a entrada nesses novos mercados, vieram novos concorrentes como Microsoft, IBM e Hewlett-Packard. Para competir com eles, a empresa se dirige tanto a consumidores finais quanto a empresas em suas ações de comunicação, inclusive explorando mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs.

Questões

1. Como a construção de uma marca em um contexto B2B (business to business) difere de fazê-lo no mercado de consumo (B2C)?
2. O plano da Cisco para atingir consumidores finais é uma opção viável? Por quê?

Fonte: REARDON, Marguerite. Cisco Spends Millions on Becoming Household Name. *CNET*, 5 out. 2006; KESSLER, Michelle. Tech Giants Build Bridge to Consumers. *USA Today*, 13 mar. 2006; MATZER, Marla. Cisco Faces the Masses. *Los Angeles Times*, 20 ago. 1998; BAKER, David R. New Ad Campaign for Cisco. *San Francisco Chronicle*, 18 fev. 2003; WHITE, Bobby. Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image. *Wall Street Journal*, p. B1, 6 set. 2006; HELM, Burt. Best Global Brands. *BusinessWeek*, 18 set. 2008; VANCE, Ashlee. Cisco Buys Norwegian Firm for US\$ 3 Billion. *The New York Times*, 1º out. 2009; LEGGIO, Jennifer. 10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right. *ZDNet*, 28 set. 2009.

Excelência de Marketing

Intel

A Intel fabrica os microprocessadores encontrados em 80 por cento dos computadores pessoais do mundo. Atualmente, é uma das marcas globais mais valiosas, com faturamento superior a US\$ 37 bilhões. No início, porém, os microprocessadores Intel eram conhecidos simplesmente por seus números de engenharia, tais como “80386” ou “80486”. Visto que números não podem ser patenteados, os concorrentes lançavam seus próprios chips “486” e a Intel não tinha como se diferenciar. Os consumidores também não podiam ver os produtos da Intel, embutidos em seus computadores. Por conseguinte, a Intel tinha dificuldade em convencê-los a pagar mais por seus produtos de alto desempenho.

Como resultado, a Intel fez história ao criar uma emblemática campanha de marketing baseada em branding de ingredientes. Escolheu um nome para poder registrar seu recente lançamento de microprocessador, o Pentium, e lançou a campanha *Intel Inside* para criar conscientização de marca de toda sua família de microprocessadores. Essa campanha ajudou a levar o nome da marca Intel para fora do PC e penetrar

na mente dos consumidores. Para executar a nova estratégia de marca, era essencial que os fabricantes de computadores que usavam processadores Intel apoiassem o programa. A Intel lhes ofereceu descontos expressivos para incluir o logotipo da Intel em suas propagandas de PC ou para colocar a etiqueta *Intel Inside* do lado de fora de seus PCs e notebooks.

A empresa criou várias campanhas de marketing eficazes e identificáveis no final da década de 1990 para se tornar um nome de marca ingrediente reconhecido e preferencial. A série *Bunny People* mostrou técnicos da Intel usando vestimentas esterilizadas de cores berrantes e dançando ao som de música no estilo discoteca dentro de uma fábrica de processadores. A Intel também usou o famoso Blue Man Group em seus comerciais para o Pentium III e o Pentium IV.

Em 2003, a Intel lançou o Centrino, uma plataforma composta por um novo microprocessador, uma bateria de duração estendida e tecnologia sem fio. A empresa lançou uma ação de mídia multimilionária em torno da nova plataforma chamada *Unwired*, que instigava o mundo conectado

por fios a se livrar dos fios, das complicações, das sobrecargas, dos compromissos e do estresse. A campanha *Unwired* ajudou a gerar US\$ 2 bilhões em receitas em seus primeiros nove meses de veiculação.

Quando a indústria de PCs desacelerou em meados da década de 2000, a Intel buscou oportunidades em novas áreas de crescimento, tais como o entretenimento em casa e dispositivos de mobilidade. A empresa lançou duas novas plataformas: a *ViiV* (em inglês, rima com *five* [cinco]), dirigida a entusiastas do entretenimento doméstico, e a *Centrino Duo*, centrada na mobilidade. Além disso, a empresa investiu US\$ 2 bilhões em uma campanha global de marketing para reposicionar a Intel de uma empresa inteligente de microprocessadores para uma “empresa vigorosa e de múltiplas possibilidades” que também oferecia soluções para os consumidores. Como parte da campanha, o novo slogan da Intel “Leap Ahead” (“Um salto à frente”) substituiu a conhecida campanha *Intel Inside*, que se tornara sinônimo da marca Intel, e um novo logotipo foi criado.

Em 2007, a Intel criou o *Classmate PC* — um computador de pequeno porte, fácil de usar, durável e acessível, com processador Intel, que se destinava a crianças em regiões remotas do mundo. Era parte de uma iniciativa chamada *Intel Learning Series*, que visava disseminar a educação em tecnologia por todo o mundo.

No ano seguinte, a Intel lançou o processador *Atom*, o menor da empresa até então, projetado para dispositivos de Internet móvel, netbooks e nettops, como o *Classmate PC*. Também nesse ano, a Intel introduziu seu microprocessador mais avançado, o *Intel Core i7*, com foco nas necessidades de vídeo, jogos 3-D e informática avançada. Ambos os processadores tiveram sucesso instantâneo. O *Atom*, menor que um grão de arroz, caiu como uma luva no crescente mercado de netbooks — computadores móveis e muito leves. A Intel vendeu mais de 20 milhões de processadores *Atom* para netbooks em seu primeiro ano e 28 milhões no segundo. Alguns analistas preveem que, quando o processador *Atom* entrar no mercado

de smartphones e celulares, a Intel poderá vender centenas de milhões de unidades em um curto espaço de tempo.

A campanha publicitária mais recente da Intel teve como objetivo melhorar a conscientização de marca da empresa e foi intitulada “Sponsors of Tomorrow” (“Patrocinadores do amanhã”). Os comerciais destacavam o papel da Intel em mudar o futuro da tecnologia e adotavam um tom bem-humorado. Em um deles, um homem de meia-idade usando o crachá da empresa caminha pomposo pelo refeitório enquanto colegas de trabalho gritam, tocam nele e imploram por um autógrafa. Na tela se lê: “Ajay Bhatt, coinventor do USB”, enquanto o funcionário (interpretado por um ator) pisca para uma fã. A propaganda termina com a frase: “Nossos super-heróis não são como os seus”.

Enquanto os super-heróis da Intel continuam a criar poderosos microprocessadores para aparelhos cada vez menores e mais móveis, o valor de marca da empresa continua a crescer, assim como sua influência sobre o futuro da tecnologia.

Questões

1. Discuta como a Intel mudou a história do marketing ingrediente. O que ela fez de tão extraordinário nessas primeiras campanhas de marketing?
2. Avalie as ações de marketing mais recentes da Intel. Elas perderam algo por abandonar o slogan *Intel Inside*?

Fonte: EDWARDS, Cliff. Intel Everywhere? *BusinessWeek*, p. 56-62, 8 mar. 2004; CAMP, Scott van. ReadMe.1st. *Brandweek*, p. 17, 23 fev. 2004; How to Become a Superbrand. *Marketing*, p. 15, 8 jan. 2004; SLAVENS, Roger. Pam Pollace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp. *BtoB*, p. 19, 8 dez. 2003; HEIN, Kenneth. Study: New Brand Names Not Making Their Mark. *Brandweek*, p. 12, 8 dez. 2003; CLANCY, Heather. Intel Thinking Outside the Box. *Computer Reseller News*, p. 14, 24 nov. 2003; WEBB, Cynthia L. A Chip Off the Old Recovery? *Washingtonpost.com*, 15 out. 2003; Intel Launches Second Phase of Centrino Ads. *Technology Advertising & Branding Report*, 6 out. 2003; KIRKPATRICK, David. At Intel, Speed Isn't Everything. *Fortune*, p. 34, 9 fev. 2004; CLARK, Don. Intel to Overhaul Marketing in Bid to Go Beyond PCs. *Wall Street Journal*, 30 dez. 2005; CLIFFORD, Stephanie. Tech Company's Campaign to Burnish Its Brand. *The New York Times*, p. B7, 6 maio 2009; BAJARIN, Tim. Intel Makes Moves in Mobility. *PC Magazine*, 5 out. 2009.

Panorama brasileiro

Grupo Petrópolis

Por Francisco Antonio Serralvo

Alavancado pelo aumento do poder de compra da classe média, o Brasil é hoje o terceiro maior país do mundo em produção de cervejas. Com um volume anual de 13,3 bilhões de litros, perde apenas para a China, cuja produção anual está na casa dos 35 bilhões de litros, e para os Estados Unidos, que produz anualmente por volta de 24 bilhões de litros. Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (Sindicerv), o mercado cervejeiro no Brasil emprega mais de 1,7 milhão de pessoas e representa, aproximadamente, 1,6 por cento do PIB brasileiro.

Em um segmento em que a qualidade (notadamente o sabor), o preço, a distribuição massiva e a comunicação intensiva são fatores determinantes para a formulação estratégica do produto, o mercado brasileiro de cervejas sempre se

caracterizou por uma forte rivalidade entre os competidores do setor. Dominado a partir da metade dos anos 1950 pelas marcas *Brahma* e *Antarctica* (hoje pertencentes ao mesmo grupo, *Anheuser-Busch InBev*, antiga *AmBev* — empresa que resultou da união, em 1999, da *Brahma* e *Antarctica*), o setor viu surgir em meados dos anos 1960 a marca *Skol* (adquirida pela *Brahma* no ano de 1980) e, mais tarde, a marca *Kaiser* (hoje pertencente ao grupo *Heineken*). A partir dos anos 1990, o mercado brasileiro passou a contar com novas cervejarias, entre elas a *Schincariol* (atualmente pertencente ao grupo japonês *Kirin*) e o Grupo *Petrópolis* (único grupo nacional entre os grandes fabricantes de cervejas no Brasil), movimento esse que só fez aumentar de forma significativa a rivalidade no mercado.

Fundado em 1994, na cidade de *Petrópolis*, região serrana do Rio de Janeiro, o Grupo *Petrópolis* está presente

em 13 estados, contando com quatro fábricas (Petrópolis, Teresópolis, Boituva e Rondonópolis), e também com dezenas de centros de distribuição autorizada, estrategicamente instalados em pontos-chave do território nacional.

Focado na produção de cervejas que primam pela qualidade e identificadas com o gosto do consumidor brasileiro, o Grupo Petrópolis tem o seguinte alinhamento estratégico (segundo informações retiradas do portal do Grupo Petrópolis):

Missão

Ser uma empresa empreendedora com produtos e serviços de excelência e marcas fortes, buscando o crescimento sustentável e rentável, valorizando nossos colaboradores e assegurando a plena satisfação dos consumidores.

Visão

Ser reconhecida como a melhor empresa de bebidas do país pela excelência de seus produtos e serviços por meio dos seus processos, potencial competitivo e colaboradores.

Valores

- Comprometimento
- Objetividade e simplicidade
- Empreendedorismo
- Respeito
- Integridade

O Grupo Petrópolis, reconhecido por seus consumidores como a empresa das marcas jovens e inovadoras, vem mantendo sua meta de expansão acumulando mais sucessos e conquistas em sua história, conforme o plano estratégico desenhado nos últimos anos.

Dona das marcas Crystal, Itaipava, Lokal, BlackPrincess, Petra e Weltenburger, conseguiu rápida expansão dos seus negócios com uma estratégia diferenciada na oferta dos seus produtos, sendo a primeira empresa a lançar uma cerveja em lata com selo protetor, ficando tal produto popularmente conhecido como a “cerveja seladinha”. Foi beneficiada também pela localização de sua fábrica na cidade de Petrópolis, no Rio de Janeiro, a qual foi associada na produção de sua principal marca, a Itaipava, com a pura e genuína água da região da serra fluminense, o que atribuiu qualidade diferenciada ao produto.

Centralizando suas forças em estratégias de distribuição (procurando equalizar os custos com a localização de centros de distribuição próximos das zonas de maior concentração de consumo), aprimoramento da qualidade do produto (com refinamento do processo de produção na busca do paladar mais apurado e próximo do seu principal público-alvo, mercado notadamente por uma faixa etária mais jovem) e forte programa de comunicação de marketing (atualmente focado em seu grande diferencial — única empresa com capital 100 por cento nacional), o Grupo Petrópolis tem investido fortemente na qualificação de seus recursos humanos e de seus distribuidores, com o intuito de obter total engajamento, que melhorará seu desempenho e, conseqüentemente, o seu diferencial competitivo.

Sua estratégia competitiva, inicialmente focada nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, está migrando para a liderança total em custos (suas marcas mais vendidas situam-se na faixa intermediária de preços no mercado, um pouco acima da Nova Schin e Kaiser, e abaixo do preço da Brahma e da Skol), buscando fortalecer sua atuação no Nordeste do país. Para fazer frente a sua estratégia de crescimento, em que pretende dobrar a participação no mercado brasileiro de cervejas até o ano de 2020, o plano de expansão, já formalizado, prevê a construção de duas fábricas no Nordeste do Brasil, uma em Alagoinhas (Bahia) e outra em Itapissuma (Pernambuco). O Grupo Petrópolis planeja atingir a cobertura de 100 por cento do território nacional até o ano de 2020, ante 35 por cento que tem no presente. Com a implantação das novas fábricas, deverão ser criados também 40 novos revendedores na região, sendo 12 em Pernambuco, 5 em Alagoas, 7 na Paraíba, 6 no Rio Grande do Norte e 11 no Ceará.

O esforço de marketing do Grupo Petrópolis tem sido recompensado, pois a empresa assumiu a segunda colocação no mercado nacional no ano de 2011, contando com 10,9 por cento de participação do mercado liderado pela InBev, com 68,5 por cento de participação, e seguida de perto pela Schincariol, que possui 10,7 por cento. A quarta colocada, Grupo Heineken, detém 8,5 por cento de participação no mercado (Nielsen, 2011). Seu crescimento tem sido constante e, mesmo diante da acirrada disputa com seus competidores, a empresa espera isolar-se no segundo lugar do disputadíssimo mercado cervejeiro do Brasil.

Questões

1. Quais são os pontos fortes do Grupo Petrópolis? Em que aspectos o Grupo Petrópolis deverá tomar maiores cuidados?
2. Que oportunidades e ameaças o Grupo Petrópolis deverá considerar no mercado de cervejas brasileiro?
3. Que recomendações você faria aos executivos de marketing do Grupo Petrópolis?

Fonte: BLOG CERVEJAS DO MUNDO. Disponível em: <<http://www.cervejasdomundo.com/Brasil3.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; CERVEJA BRASIL. CERVEJARIA ITAIPAVA — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <www.sindicerv.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; CERVEJARIA Petrópolis — Em pleno vapor. *Blog Brasil Management*, 11 jan. 2009. Disponível em: <<http://brasilmanagement.blogspot.com.br/2009/01/cervejaria-petropolis-em-pleno-vapor.html>>. Acesso em: 7 set. 2012; FOLHA DE S.PAULO. Disponível em: <www.folha.uol.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; GRUPO PETRÓPOLIS. Disponível em: <www.grupopetropolis.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; JORNAL DA TARDE ON-LINE. Disponível em: <www.jt.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012; NIELSEN. Disponível em: <br.nielsen.com>. Acesso em: 7 set. 2012; PETRÓPOLIS aposta em cerveja light para ganhar mercado. *Estadão.com*, 15 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,petropolis-aposta-em-cerveja-light-para-ganhar-mercado,836240,0.htm>>. Acesso em: 6 set. 2012; PETRÓPOLIS investe R\$ 600 mi em 2ª fábrica no NE. *Exame.com*, 24 ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/petropolis-investe-r-600-mi-em-2a-fabrica-no-ne-2>>. Acesso em: 5 set. 2012; REVISTA VEJA — RADAR ONLINE. Disponível em: <veja.abril.com.br/blog/radar-on-line>. Acesso em: 7 set. 2012; SINDICERV — Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja. Disponível em: <www.sindicerv.com.br>. Acesso em: 7 set. 2012.

Francisco Antonio Serralvo é professor titular da cadeira de Marketing da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo — PUC/SP.

Exemplo de plano de marketing

1. Resumo executivo

A Pegasus Sports International é um fabricante start-up de acessórios para patinação. Além disso, em parceria com uma loja de patins local, está desenvolvendo o SkateTours, um serviço que leva os clientes para uma tarde de patinação in-line, com direito a alguns dos acessórios da Pegasus, como o SkateSails. O mercado de acessórios para patins tem sido largamente ignorado. Embora existam vários grandes fabricantes de patins, o mercado de acessórios não vem recebendo a mesma atenção. Isso proporciona à Pegasus uma oportunidade extraordinária de crescimento. Prática em ascensão, a patinação é tida ainda hoje como uma atividade recreativa. Existe, entretanto, um número crescente de competições que a envolvem, incluindo esportes em equipe, como o hóquei, ou individuais, como corridas de patins. A Pegasus está empenhada em ampliar esses mercados, assim como em desenvolver um mercado de transporte por patins, visando a um uso mais utilitário. Vários produtos desenvolvidos por ela estão com pedido de patente requerido, e pesquisas de mercado indicam que existe grande demanda por eles. Assim, a Pegasus alcançará rapidamente uma penetração significativa de mercado graças a um modelo de negócios sólido, um planejamento de longo prazo e uma equipe administrativa forte, capaz de concretizar essa oportunidade. Seus três principais executivos têm, juntos, mais de 30 anos de experiência pessoal e no setor. Essa extensa experiência proporciona à empresa informações empíricas, assim como o desejo de oferecer ao mercado de patins os tão necessários acessórios. Inicialmente, os produtos serão vendidos pela Internet. Essa abordagem “à la Dell”, direto ao consumidor, permitirá à Pegasus alcançar margens maiores e um relacionamento estreito com os clientes, trunfo essencial para fabricar produtos com uma demanda real de mercado. Até o fim do ano, a Pegasus terá desenvolvido também relacionamentos com diferentes lojas de patins e começará a vender alguns de seus produtos por intermédio de varejistas.

2. Análise da situação

A Pegasus está em seu primeiro ano de operação. Seus produtos foram bem recebidos e o marketing será a chave para

Pegasus Sports International*

desenvolver a marca e o conhecimento do produto, assim como para o crescimento da base de clientes. A Pegasus International oferece diversos acessórios para patinação, dirigidos ao crescente setor de patins in-line.

2.1 Resumo do mercado

A empresa possui boas informações sobre o mercado e conhece bem os atributos comuns do cliente mais almejado. Essas informações serão aproveitadas para entender melhor o público e suas necessidades específicas, bem como para saber como se comunicar melhor com ele.

Mercados-alvo

- Recreação
- Condicionamento físico
- Velocidade
- Hóquei
- Esporte radical

2.1.1 Demografia do mercado

O perfil do cliente típico da Pegasus se enquadra nos seguintes fatores geográficos, demográficos e comportamentais:

Fatores geográficos

- A Pegasus não definiu uma área geográfica como alvo. Com base no amplo alcance da Internet e em múltiplos serviços de entrega, ela pode atender tanto clientes domésticos quanto internacionais.
- A população-alvo estimada é de 31 milhões de usuários.

Fatores demográficos

- Tanto homens quanto mulheres são usuários, em proporção praticamente equivalente.
- Idade entre 13 e 46 anos, com 48 por cento dos usuários concentrados na faixa etária de 23 a 34 anos. Os usuários que procuram por recreação estão dispersos por uma faixa mais ampla de idade, variando de jovens a adultos ativos. Os usuários que buscam condicionamento físico têm em

TABELA 2.1 Projeção de mercado-alvo

Projeção de mercado-alvo							
Clientes potenciais	Crescimento	2011	2012	2013	2014	2015	CAGR*
Recreação	10%	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10%
Condicionamento físico	15%	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15%
Velocidade	10%	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10%
Hóquei	6%	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6%
Esporte radical	4%	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4%
Total	10,48%	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48%

*Sigla em inglês para *Compound Annual Growth Rate*, ou taxa composta de crescimento anual.

* Este exemplo foi fornecido pela Palo Alto Software, Inc. Você pode encontrar planos de marketing mais detalhados em <www.mplans.com> (em inglês).

média de 20 a 40 anos. Os usuários que valorizam a velocidade estão nas faixas de 20 a 30 anos. A idade do segmento de jogadores de hóquei e do segmento de esporte radical é similar.

- Dentre os usuários com mais de 20 anos, 65 por cento estudou apenas até o ensino médio ou o curso técnico.
- Os usuários adultos têm renda média anual de US\$ 47 mil.

Fatores comportamentais

- Usuários praticam esportes, não necessariamente porque visam a uma vida mais saudável, mas sim porque gostam do esporte em si.
- Usuários gastam dinheiro em acessórios, geralmente equipamentos esportivos.
- Usuários apresentam estilo de vida ativo, que inclui algum tipo de atividade de lazer no mínimo de duas a três vezes por semana.

2.1.2 Necessidades do mercado

A Pegasus proporciona à comunidade de patinadores uma ampla gama de acessórios para todas as atividades que envolvem patinação. Seu objetivo é oferecer os seguintes benefícios para seus clientes:

- **Artigos de qualidade.** Os clientes trabalham duro para ganhar seu dinheiro e não gostariam de desperdiçá-lo em produtos descartáveis que durem apenas um ou dois anos.
- **Design criterioso.** O mercado de patinação não dispõe de produtos elaborados que atendam às necessidades dos praticantes. A experiência da Pegasus no setor e a dedicação pessoal ao esporte proporcionarão à empresa as informações necessárias para fabricar produtos com design criterioso.
- **Atendimento ao cliente.** Somente com um atendimento exemplar é possível construir um negócio sustentável, com uma base de clientes fiéis.

2.1.3 Tendências do mercado

A Pegasus vai se distinguir por comercializar produtos até então não disponíveis. A ênfase do mercado, até o momento, tem sido em vender patins e algumas poucas peças de reposição. Como o mercado de patinadores não está restrito a um único país, continente ou faixa etária, existe um mercado global. A Pegasus possui produtos para praticamente todos os grupos de patinadores. O segmento que cresce mais rápido é o de pessoas que adotaram a prática com o objetivo de aprimorar seu condicionamento físico. Portanto, o marketing está sendo direcionado para esse grupo. O BladeBoots permitirá que os usuários entrem em estabelecimentos sem precisar tirar seus patins. O segmento-alvo do BladeBoots é o maior deles, o de patinação para recreação. Os SkateAids, por outro lado, são voltados para todos os patinadores.

O skatesailing (patinação à vela) também impulsionará a patinação. Trata-se, basicamente, de um esporte para o patinador de nível médio a avançado. Seu potencial de crescimento é tremendo. As velas fabricadas pela Pegasus foram vendidas na Europa e seguem um padrão semelhante ao do windsurfe — esporte que surgiu em Santa Monica, na Califórnia, mas não deslanchou até ganhar popularidade na Europa.

Outra tendência é a patinação em grupo. Um número cada vez maior de grupos se reúne no mundo inteiro para andar de patins. Em São Francisco, por exemplo, há um grupo de patinação noturna que reúne centenas de pessoas. As tendências de

mercado mostram um crescimento contínuo em todas as modalidades da patinação.

2.1.4 Crescimento do mercado

Com o preço dos patins caindo graças à existência de muitas empresas concorrentes, o mercado apresentou um crescimento estável no mundo, embora as vendas tenham sofrido desaceleração em alguns mercados. A estimativa de crescimento para 2007 era de 35 milhões de unidades. Um número crescente de pessoas está descobrindo — ou, em muitos casos, redescobrando — os benefícios para a saúde e a diversão proporcionados pela patinação.

2.2 Análise SWOT

A análise SWOT a seguir captura as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam à Pegasus.

2.2.1 Forças

- Experiência e profundo conhecimento do setor.
- Projetistas de produto criativos, porém práticos.
- Utilização de um modelo de negócios altamente eficiente, baseado na venda e distribuição direta ao cliente.

2.2.2 Fraquezas

- A necessidade de recorrer a capital externo para promover o crescimento do negócio.
- A falta de varejistas que possam trabalhar diretamente com o cliente para gerar conhecimento de marca e de produto.
- A dificuldade de desenvolver conhecimento de marca por se tratar de uma empresa start-up.

2.2.3 Oportunidades

- Participação em um setor em crescimento.
- Redução nos custos do produto graças à economia de escala.
- Possibilidade de alavancar os esforços de marketing de outros participantes do setor e assim contribuir para o crescimento do mercado em geral.

2.2.4 Ameaças

- Concorrência futura/potencial de um participante já estabelecido no mercado.
- Uma retração na economia que possa ter efeito negativo sobre o modo como as pessoas consomem produtos para esportes ou lazer.
- A publicação de um estudo que coloque em questão a segurança na prática do esporte ou a impossibilidade de prevenir traumatismos graves causados por ele.

2.3 Concorrência

A Pegasus Sports International está formando seu próprio mercado. Embora existam algumas empresas que fabricam as velas e as folhas que os patinadores vêm utilizando, a Pegasus é a única cujos produtos são de fato projetados por patinadores e para eles. As velas fabricadas pelos concorrentes não são desenhadas especificamente para patinação, mas para windsurfe ou skateboard. No caso dos foils, o armazenamento e o transporte não são práticos. Existem diversos concorrentes indiretos, que são os próprios fabricantes de patins. Após muitos anos no mercado, essas empresas podem acabar se tornando concorrentes diretos, produzindo acessórios para os patins que fabricam.

2.4 Produtos

Hoje, a Pegasus Sports International oferece diversos produtos:

- O primeiro produto desenvolvido foi o BladeBoots, uma capa para as rodas e para a estrutura de patins in-line, que permite aos praticantes entrar em lugares onde normalmente não é permitido seu uso. O BladeBoots vem com uma pequena bolsa e um cinto que se convertem em uma sacola prática para carregar patins.
- O segundo produto é o SkateSails. As velas são desenhadas especificamente para patinação. O feedback que a Pegasus tem recebido dos patinadores indica que o skatesailing pode se tornar um esporte muito popular. O processo de registro de marca desse produto está em andamento.
- O terceiro produto, o SkateAid, terá sua produção iniciada em dezembro. Outras ideias para produtos estão sendo desenvolvidas, mas não serão reveladas antes que a Pegasus possa protegê-las com um pedido de patente.

2.5 Fatores-chave para o sucesso

O fator-chave para o sucesso é desenhar e fabricar produtos que atendam à demanda do mercado. Além disso, a Pegasus deve garantir a satisfação total do cliente. Caso esses fatores se concretizem, a Pegasus se tornará uma empresa lucrativa e sustentável.

2.6 Questões fundamentais

Sendo uma start-up, a Pegasus ainda está em seus estágios iniciais. As questões fundamentais para ela são:

- Estabelecer-se como a empresa líder em acessórios para patinação.
- Buscar o crescimento controlado — isto é, os gastos com folha de pagamento nunca devem exceder a base de receita. Isso ajudará a proteger a empresa contra recessões.
- Monitorar constantemente a satisfação do cliente, assegurando que a estratégia de crescimento jamais comprometa a qualidade do atendimento e os níveis de satisfação.

3. Estratégia de marketing

O segredo para uma estratégia de marketing eficiente é focar os segmentos de velocidade, condicionamento físico e recreação. A Pegasus pode cobrir cerca de 80 por cento do mercado de patinação porque fabrica produtos dirigidos a todos os segmentos. Ela consegue atender os diferentes segmentos porque, embora cada um deles seja distinto em termos de usuários e equipamentos, seus produtos são úteis para todos.

3.1 Missão

A missão da Pegasus Sports International é oferecer ao cliente os melhores acessórios para patinação disponíveis no mercado. “Nós existimos para atrair e manter clientes. A adoção rigorosa desse lema garantirá nosso sucesso. Nossos serviços e produtos superarão as expectativas dos clientes.”

3.2 Objetivos de marketing

- Manter um forte crescimento positivo em cada trimestre (apesar dos padrões de vendas sazonais).
- Alcançar um aumento contínuo de penetração no mercado.

- Reduzir os custos de aquisição de cliente em 1,5 por cento por trimestre.

3.3 Objetivos financeiros

- Aumentar a margem de lucro em 1 por cento por trimestre devido à eficiência e a ganhos com economia de escala.
- Manter um orçamento significativo de pesquisa e desenvolvimento (como um percentual das vendas) para incentivar o desenvolvimento de novos produtos.
- Alcançar uma taxa de crescimento da ordem de dois ou três dígitos nos três primeiros anos.

3.4 Mercados-alvo

A patinação é um mercado mundial com mais de 31 milhões de praticantes e de crescimento contínuo, e a estatística fornecida pela Sporting Goods Manufacturers Association, associação de fabricantes de artigos esportivos dos Estados Unidos, demonstra que o nicho já está criado. A meta da Pegasus é expandir esse mercado promovendo o skatesailing, um novo esporte popular tanto em Santa Monica como em Venice, na Califórnia. A mesma pesquisa indica que, atualmente, a patinação tem mais participação do que o futebol americano, o softball, o esqui e o snowboarding juntos. A participação da patinação subdividida em categorias é: 1+ por cento velocidade (em crescimento), 8 por cento hóquei (em declínio), 7 por cento esporte radical (em declínio), 22 por cento condicionamento físico (cerca de 7 milhões de pessoas — é a categoria de crescimento mais rápido) e 61 por cento recreação (iniciantes). Os produtos da Pegasus focam os segmentos de condicionamento físico e recreação, porque são os de maior crescimento. Esses grupos estão se voltando para a saúde e para a prática de exercícios e, juntos, podem chegar facilmente a 85 por cento (ou 26 milhões) do mercado nos próximos cinco anos.

3.5 Posicionamento

A Pegasus se posicionará como a empresa líder em acessórios para patinação. Esse posicionamento será alcançado pela alavancagem de sua vantagem competitiva: experiência no setor e paixão pelo esporte. A Pegasus é uma empresa de artigos para patinação formada por patinadores e para eles. Sua administração pode usar a vasta experiência e a paixão pessoal pelo esporte para desenvolver acessórios inovadores, úteis para uma ampla gama de praticantes.

3.6 Estratégias

O objetivo único é posicionar a Pegasus como a fabricante líder de acessórios para patinação, atendendo tanto o mercado doméstico quanto o internacional. A estratégia de marketing buscará de início criar um conhecimento do cliente sobre os produtos e serviços oferecidos e, depois, desenvolver uma base de clientes. A mensagem que a Pegasus pretende transmitir é de que oferece os mais úteis e bem desenhados acessórios para patinação. Essa mensagem será comunicada por diversos meios. Primeiro, pelo próprio site da empresa, no qual os consumidores encontrarão muitas informações sobre os produtos e poderão fazer pedidos. Para transmitir a percepção de profissionalismo e utilidade dos produtos e serviços da Pegasus, muito dinheiro e tempo serão investidos nesse site.

Em segundo lugar, a Pegasus pretende publicar anúncios em várias revistas do setor. Existem diversas publicações especia-

lizadas, destinadas a promover o setor de patinação como um todo. Além disso, alguns periódicos menores atendem segmentos específicos do setor de patinação. Por último, serão utilizados folhetos promocionais de vendas. Os dois meios anteriores criarão demanda para os folhetos, que serão então enviados aos clientes. O custo dos folhetos será pequeno porque serão utilizadas as informações já compiladas no site.

3.7 Programa de marketing

O programa de marketing da Pegasus compõe-se das seguintes abordagens de determinação de preço, distribuição, propaganda e promoção e atendimento ao cliente:

- **Determinação de preço.** Será baseada em um preço por produto no varejo.
- **Distribuição.** Inicialmente, a Pegasus utilizará um modelo de distribuição direta ao consumidor. Com o tempo, usará varejistas também.
- **Propaganda e promoção.** Diversas ferramentas serão empregadas no esforço promocional.
- **Atendimento ao cliente.** A Pegasus se empenhará para alcançar níveis de referência no atendimento ao cliente.

3.8 Pesquisa de marketing

A Pegasus tem a sorte de estar localizada no centro do mundo da patinação: Venice, Califórnia. Para tirar o melhor proveito disso, ela pode trabalhar com muitos dos diferentes patinadores que vivem na região. Na verdade, a Pegasus testou todos os seus produtos não só com seus diretores, que são exímios patinadores, mas também com muitos outros praticantes dedicados e alguns "novatos" de Venice. Esse extenso teste de produto com uma ampla variedade de usuários proporcionou um feedback valioso, que levou a diversos aprimoramentos de design.

4. Projeções financeiras

Esta seção oferecerá uma visão financeira da Pegasus em relação às atividades de marketing. A empresa lançará mão de análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas e mostrará como essas atividades se incluem na estratégia de marketing.

4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Segundo essa análise, serão necessários US\$ 7.760 mensais em receita de vendas para alcançar o ponto de equilíbrio.

TABELA 4.1 Análise do ponto de equilíbrio

Análise do ponto de equilíbrio:	
Ponto de equilíbrio de unidades por mês	62
Ponto de equilíbrio de vendas por mês	US\$ 7.760
Suposições:	
Receita média por unidade	US\$ 125,62
Custos variáveis médios por unidade	US\$ 22,61
Custos fixos estimados por mês	US\$ 6.363

4.2 Previsão de vendas

A Pegasus considera os números da previsão de vendas conservadores. Ela vai aumentar consistentemente as vendas conforme o orçamento de propaganda permitir. Embora a projeção de mercado-alvo (Tabela 2.1) tenha subdividido os clientes potenciais em diversos grupos, a previsão de vendas os agrupa em duas categorias: recreação e competição. Reduzir o número de categorias permite ao leitor compreender rapidamente a informação, tornando o gráfico mais funcional.

TABELA 4.2 Previsão de vendas mensal

Previsão de vendas			
Vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 455.740	US\$ 598.877	US\$ 687.765
Competição	US\$ 72.918	US\$ 95.820	US\$ 110.042
Vendas totais	US\$ 528.658	US\$ 694.697	US\$ 797.807
Custo direto das vendas	2011	2012	2013
Recreação	US\$ 82.033	US\$ 107.798	US\$ 123.798
Competição	US\$ 13.125	US\$ 17.248	US\$ 19.808
Custo subtotal das vendas	US\$ 95.158	US\$ 125.046	US\$ 143.606

4.3 Previsão de despesas

A previsão de despesas será usada como ferramenta para, por um lado, manter o departamento dentro da meta e, por outro, indicar a necessidade de correções ou modificações para a implementação adequada do plano de marketing.

TABELA 4.3 Marcos

Plano					
Marcos	Data de início	Data de término	Orçamento	Gerente	Departamento
Conclusão do plano de marketing	01/01/2011	01/02/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Conclusão do site	01/01/2011	15/03/2011	US\$ 20.400	Externo	Marketing
Campanha de propaganda (1)	01/01/2011	30/06/2011	US\$ 3.500	Stan	Marketing
Campanha de propaganda (2)	01/03/2011	30/12/2011	US\$ 4.550	Stan	Marketing
Desenvolvimento do canal de varejo	01/01/2011	30/11/2011	US\$ 0	Stan	Marketing
Total			US\$ 28.450		

TABELA 4.4 Orçamento de despesas de marketing

Orçamento de despesas de marketing	2011	2012	2013
Site	US\$ 25.000	US\$ 8.000	US\$ 10.000
Propaganda	US\$ 8.050	US\$ 15.000	US\$ 20.000
Material impresso	US\$ 1.725	US\$ 2.000	US\$ 3.000
Vendas totais e despesas de marketing	US\$ 34.775	US\$ 25.000	US\$ 33.000
Porcentagem das vendas	6,58%	3,60%	4,14%
Margem de contribuição	US\$ 398.725	US\$ 544.652	US\$ 621.202
Margem de contribuição/Vendas	75,42%	78,40%	77,86%

5.0 Controles

A finalidade do plano de marketing da Pegasus é servir como um guia para a organização. As seguintes áreas serão monitoradas para medir o desempenho:

- Receita: mensal e anual.
- Despesas: mensais e anuais.
- Satisfação do cliente.
- Desenvolvimento de novos produtos.

5.1 Implementação

Os marcos descritos a seguir identificam os principais programas de marketing. É importante atingir cada um dentro do prazo e do orçamento.

5.2 Organização de marketing

Stan Blade será o responsável pelas atividades de marketing.

5.3 Plano de contingência

Dificuldades e riscos

- Problemas para gerar visibilidade — o preço pago por ser uma start-up baseada na Internet.
- A entrada no mercado de um concorrente já estabelecido no setor.

As piores situações de risco

- Chegar à conclusão de que o negócio não consegue se sustentar de forma contínua.
- Descobrir que é necessário liquidar equipamentos ou capital intelectual para cobrir passivos.

Notas

1. HOLAHAN, C. Yahoo!'s Bid to Think Small. *BusinessWeek*, p. 94, 26 fev. 2007; ELGIN, B. Yahoo!'s Boulevard of Broken Dreams, *BusinessWeek*, p. 76-77, 13 mar. 2006; HIBBARD, J. How Yahoo! Gave Itself a Face-Lift, *BusinessWeek*, p. 74-77, 9 out. 2006; DELANEY, K. J. As Yahoo! Falts, Executive's Memo Calls for Overhaul, *Wall Street Journal*, 18 nov. 2006; YAHOO!'S Personality Crisis. *Economist*, p. 49-50, 13 ago. 2005; VOGELSTEIN, F. Yahoo!'s Brilliant Solution. *Fortune*, p. 42-55, 8 ago. 2005.
2. KUMAR, N. *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004; WEBSTER JR., F. E. The Future Role of Marketing in the Organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. (Eds.). *Reflections on the Futures of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.
3. PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
4. Para outros estudos sobre benchmarking, ver VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage, *Journal of Marketing* 69, p. 80-94, jan. 2005.
5. HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993.
6. Ibid.; KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
7. IZUMI, S. Sony to Halve Suppliers. *Reuters*, 21 maio 2009.
8. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, maio/jun. 1990.
9. DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58, p. 38, out. 1994.
10. DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; SCHOEMAKER, P. J. H.; DAY, G. S. How to Make Sense of Weak Signals. *MIT Sloan Management Review*, p. 81-89, 2009.
11. KODAK Plans to Cut Up to 5,000 More Jobs. *Bloomberg News*, 8 fev. 2007; LAZAROFF, L. Kodak's Big Picture Focusing on Image Change, *Chicago Tribune*, 29 jan. 2006.
12. PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
13. DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row, 1973. (Capítulo 7).
14. Kawasaki também sugere com bom humor verificar a declaração de missão do personagem de quadrinhos Dilbert: *Dilbert.com*.
15. FREEDMAN, P. The Age of the Hollow Company. *TimesOnline*, 25 abr. 2004; PEW Internet and American Life Project Survey, nov./dez. 2000.
16. THE ECONOMIST: Business Miscellany. London: Profile Books Ltd, 2005. p. 32-33.
17. RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001. p. 116.
18. KEMMLER, T.; KUBICOVÁ, M.; MUSSLEWHITE, R.; PREZEAU, R. E-Performance II —The Good, the Bad, and the Merely Average, an exclusive to *mckinseyquarterly.com*, 2001.
19. HOROVITZ, B. Campbell's 10-Year Goal to Clean Up a Soupy Mess. *USA Today*, p. 1B, 26 jan. 2009.

20. POMERANTZ, D. Leading Man. *Forbes*, p. 82-97, 19 maio 2008;
- OVIDE, S. Ad Slump. Web Charges Hurt News Corp., *Wall Street Journal*, p. B4, 6 ago. 2009.
21. Esta seção é baseada em GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7. ed. New York: John Wiley & Sons, 2009. (Capítulo 17).
22. LOWRY, T. ESPN's Cell Phone Fumble. *BusinessWeek*, p. 26, 30 out. 2006.
23. EISINGER, J. The Marriage from Hell. *Condé Nast Portfolio*, p. 84-88, 132, fev. 2008.
24. GOODMAN, T. NBC Everywhere? *San Francisco Chronicle*, 4 set. 2003.
25. FORTT, J.; HURD, M. Superstar, *Fortune*, p. 35-40, 9 jun. 2008.
26. MCGREGOR, J. The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, p. 63-74, 24 abr. 2006.
27. MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12. ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
28. SHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. p. 25-40.
29. GROVER, R. Hollywood Ponders a Post-DVD Future. *BusinessWeek*, p. 56, 2 mar. 2009; BROOKS Barnes, Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox, *New York Times*, 7 set. 2009.
30. KOTLER, P. *Kotler on Marketing*. New York: Free Press, 1999.
31. Ibid.
32. HISE, P. Was It Time to Go Downmarket? *Inc.*, p. 47, set. 2006; SAUER, P. J. Returning to Its Roots, *Inc.* Disponível em: <www.loanbright.com>. Acesso em: nov. 2007.
33. DODD, D.; FAVARO, K. Managing the Right Tension. *Harvard Business Review*, p. 62-74, dez. 2006.
34. PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Capítulo 2).
35. PORTER, M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, nov./dez. 1996.
36. Para algumas leituras sobre alianças estratégicas, ver HARBISON, J. R.; PEKAR, P. *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998; LORANGE, P.; ROOS, J. *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992; LEWIS, J. D. *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*. New York: Free Press, 1990.
37. BHARAT BOOK BUREAU. *Strategic Alliances in World Pharma and Biotech Markets*, maio 2008.
38. CAPELL, K. Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms, *BusinessWeek*, p. 52-53, 20 abr. 2009; CALL the Carabinieri. *The Economist*, p. 75, 16 maio 2009.
39. COOPER, R.; KALPAN, R. S. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, p. 130-135, maio/jun. 1991.
40. Ver KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
41. PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982. p. 9-12.
42. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992; DAVIS, S. M. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger, 1984; DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982; CORPORATE CULTURE. *BusinessWeek*, p. 148-160, 27 out. 1980.
43. WOOD, M. R. *The Marketing Plan: A Handbook*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
44. LEHMANN, D. R.; WINER, R. S. *Product Management*. 3. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001.
45. HERTZ, D. B. Risk Analysis in Capital Investment. *Harvard Business Review*, p. 96-106, jan./fev. 1964.

Coleta de informações e previsão de demanda

PARTE 2 Captação de oportunidades de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os componentes de um moderno sistema de informações de marketing?
2. Quais registros internos são úteis para tal sistema?
3. O que um sistema de inteligência de marketing envolve?
4. Quais são as principais tendências macroambientais?
5. Como as empresas podem medir e prever demanda com precisão?

Tomar decisões de marketing é tanto uma arte quanto uma ciência. Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisão de marketing, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências macroambientais e os efeitos microambientais específicos ao seu negócio. Os profissionais de marketing holístico reconhecem que o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância de continuamente monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente.

*A forte crise de crédito e a desaceleração econômica de 2008-2009 provocaram profundas mudanças no comportamento do consumidor, que passou a cortar e realocar gastos. As vendas de artigos discricionários como brinquedos, mobiliário, vestuário, joias e artigos para o lar caíram. As vendas de marcas de luxo como Mercedes — que, durante anos, foram impulsionadas por **baby boomers** esbanjadores — declinaram para um terço. Enquanto isso, as marcas que ofereciam soluções simples e acessíveis prosperaram. O faturamento da General Mills, líder de vendas, com produtos como Cheerios, Wheaties, sopa Progress e Hamburger Helper cresceu. Os consumidores também passaram a comprar de modo diferente, e em lugares diferentes, e as vendas de marcas próprias de baixo custo aumentaram. Praticamente todas as empresas se perguntavam se uma nova era de prudência e frugalidade estava surgindo e, nesse caso, qual seria a reação apropriada.*



A grave recessão econômica que teve início em 2008 levou muitas empresas a reduzir seus preços e recorrer a liquidações para reter clientes.

As empresas estão ajustando a forma de fazer negócios por outras razões, além das econômicas. Praticamente todos os setores foram afetados por transformações radicais nos ambientes tecnológico, demográfico, sociocultural, natural e político-legal. Neste capítulo, examinaremos como as empresas podem desenvolver processos para identificar e rastrear tendências. Também delinearemos como elas podem desenvolver boas previsões de vendas. O Capítulo 4 examinará como os profissionais de marketing podem conduzir pesquisas mais customizadas para abordar problemas específicos de marketing.

Baby boomers referem-se a pessoas que nasceram depois da Segunda Guerra Mundial, caracterizando um “boom” populacional.

Componentes de um moderno sistema de informações de marketing

A maior responsabilidade de identificar mudanças significativas no mercado é dos profissionais de marketing de uma empresa. Esses profissionais contam com duas vantagens para executar sua tarefa: métodos consistentes para coletar informações e o tempo dedicado à interação com clientes e à observação da concorrência e outros grupos externos. Algumas empresas desenvolveram sistemas de informações de marketing que fornecem dados detalhados sobre as necessidades, as preferências e o comportamento do consumidor.

DuPont Com o objetivo de oferecer informações para sua unidade Dacron Polyester — que fornece enchimento para fabricantes de travesseiros e comercializa sua própria marca, a Comforel —, a DuPont conduziu um estudo de marketing para detectar o comportamento do consumidor em relação a travesseiros. A empresa constatou que um de seus desafios é o fato de as pessoas não se desfazerem de seus travesseiros antigos: 37 por cento da amostragem descreveu o relacionamento com seu travesseiro como “um casamento de muitos anos”, enquanto outros 13 por cento o caracterizaram como um “amigo de infância”. Segundo a pesquisa, as pessoas podem ser classificadas em diferentes grupos conforme o tratamento que dão aos travesseiros: há aquelas que os empilham (23 por cento), as que os afofam (20 por cento), as que os enrolam ou dobram (16 por cento), as que os abraçam (16 por cento) e as que os socam até eles ficarem com um formato mais confortável (10 por cento). As mulheres são mais propensas a afofar, e os homens, a dobrar. A predominância de pessoas que empilham o travesseiro levou a empresa a vender embalagens com duas unidades do produto, além de comercializar travesseiros com diferentes níveis de maciez e firmeza.¹

Os profissionais de marketing também detêm muitas informações sobre como os padrões de consumo variam tanto em cada país quanto entre países. Por exemplo, em uma análise *per capita*, constatou-se que na Europa os suíços são os que mais consomem chocolate, os tchecos os que mais bebem cerveja, os portugueses os que mais tomam vinho e os gregos os que mais fumam. A Tabela 3.1 resume essas e outras comparações entre países. Veja as diferenças regionais nos Estados Unidos: os moradores de Seattle compram mais escovas de dentes por pessoa do que em qualquer outra cidade norte-americana, os de Salt Lake City comem mais doces, os de Nova Orleans usam mais ketchup e os de Miami tomam mais suco de ameixa.²

TABELA 3.1 Perfil global dos extremos

Taxa de fertilidade mais alta	Níger	6,88 filhos por mulher
Maior gasto com educação em relação ao PIB	Quiribati	17,8% do PIB
Maior número de assinantes de telefonia móvel	China	547.286.000
Maior número de aeroportos	Estados Unidos	14.951 aeroportos
Maior gasto militar em relação ao PIB	Omã	11,40% do PIB
Maior população de refugiados	Paquistão	21.075.000 pessoas
Maior taxa de divórcio	Aruba	4,4 divórcios por 1.000 habitantes
Maior número de TV em cores por 100 domicílios	Emirados Árabes Unidos	99,7 TVs
Maior índice de assinantes de telefonia móvel	Lituânia	138,1 assinantes por 100 habitantes
Maior público de cinema	Índia	1.473.400.000 espectadores de cinema
Mais consumidores de cerveja <i>per capita</i>	República Tcheca	81,9 litros <i>per capita</i>
Mais consumidores de vinho <i>per capita</i>	Portugal	33,1 litros <i>per capita</i>
Maior número de fumantes <i>per capita</i>	Grécia	8,2 cigarros por dia por pessoa
Maior PIB por pessoa	Luxemburgo	US\$ 87.490
Maior número de doadores a causas humanitárias	Suécia	1,03% do PIB
Mais economicamente dependente da agricultura	Libéria	66% do PIB
Maior número de pessoas economicamente ativas	Ilhas Caimã	69,20%
Maior percentual de mulheres na força de trabalho	Bielorrússia	53,30%
Malha rodoviária mais movimentada	Catar	283,6 veículos por quilômetro de estrada

(continua)

(continuação)

Número de mortes em acidentes nas estradas	África do Sul	31 mortos por 100.000 habitantes
Maior afluxo de turistas	França	79.083.000
Mais alta expectativa de vida	Andorra	83,5 anos
Taxa mais alta de diabetes	Emirados Árabes Unidos	19,5% da população com idades entre 20-79

Fonte: CIA World Fact Book. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>>. Acesso em: 24 jul. 2009; The Economist's Pocket World in Figures, edição 2009. Disponível em: <www.economist.com>.

Empresas com um nível superior de informações podem escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar um planejamento de marketing mais eficiente. O Michigan Economic Development Corporation (MEDC) comparou os dados demográficos de seus visitantes com os de cidades concorrentes na região Centro-Oeste para criar novas mensagens de marketing e campanha turística. As informações ajudaram o MEDC a atrair 3,8 milhões de novas viagens para Michigan, US\$ 805 milhões em gastos de novos visitantes e US\$ 56 milhões em receita tributária incremental do Estado no período de 2004 a 2008.³

Toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. Um **sistema de informações de marketing (SIM)** é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de maneira precisa e oportuna para aqueles que tomam as decisões de marketing. Os dois primeiros tópicos serão discutidos aqui; o último será analisado no próximo capítulo.

O sistema de informações de marketing da empresa deve representar o cruzamento entre o que os gerentes pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável. Um comitê interno de SIM pode entrevistar um grupo representativo de gerentes de marketing para descobrir suas necessidades de informação. Nesse sentido, a Tabela 3.2 apresenta algumas perguntas úteis.



Uma campanha de marketing a favor do estado norte-americano de Michigan, baseada em uma pesquisa bem elaborada, incrementou o turismo e a receita tributária locais.

TABELA 3.2 Avaliação de necessidade de informações

1. Que decisões você toma regularmente?
2. De que informações você precisa para tomar essas decisões?
3. Que informações você obtém regularmente?
4. Que estudos especiais você solicita periodicamente?
5. Que informações você quer e não está obtendo no momento?
6. Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7. Quais publicações on-line ou off-line (boletins, briefings, blogs, relatórios ou revistas) você gostaria de consultar regularmente?
8. Sobre quais assuntos você deveria ser continuamente informado?
9. Quais programas de análise de dados e elaboração de relatórios você deseja?
10. Quais são as quatro principais melhorias que deveriam ser feitas no sistema de informações de marketing atualmente em uso?

Registros internos

Para identificar oportunidades e problemas importantes, os gerentes de marketing dependem de relatórios internos de pedidos, faturamento, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber e a pagar.

O ciclo pedido-pagamento

O núcleo do sistema de registros internos é o ciclo pedido-pagamento. Vendedores, distribuidores e clientes enviam pedidos à empresa. O departamento de vendas prepara as faturas e transmite cópias para vários outros departamentos, além de encomendar itens que estejam em falta no estoque. Os itens expedidos são acompanhados por documentação de remessa e cobrança, que é enviada a vários departamentos. Visto que os clientes dão preferência a uma entrega rápida, as empresas precisam realizar essas etapas com rapidez e precisão. Muitas delas utilizam a Internet ou as intranets (portais corporativos) para aumentar a velocidade, a precisão e a eficiência desse ciclo.

Fossil Group O Fossil Group Australia cria e distribui acessórios e roupas em várias partes do mundo. Seus executivos de vendas não tinham acesso às últimas informações sobre preços e estoque quando coletavam pedidos do atacado. Com frequência, o estoque dos itens de alta demanda se esgotava, criando problemas para os varejistas. A empresa adotou, então, uma solução de automação de vendas que conectava os executivos de vendas com dados atualizados de estoque; com isso, o índice de pedidos pendentes caiu 80 por cento. A empresa pode agora fornecer aos varejistas níveis de estoque real e entrega de pedidos em um prazo de horas em vez de dias.⁴

Sistemas de informações de vendas

Os gerentes de marketing precisam receber relatórios de vendas atualizados a todo instante. O Walmart, por exemplo, dispõe de dados sobre as vendas totais de cada produto, por cliente, por loja e por dia, atualizados por hora. Veja a experiência da Panasonic.

Panasonic A Panasonic fabrica câmeras digitais, televisores de plasma e outros produtos eletrônicos de consumo. Ao deixar de atingir metas de faturamento, a empresa decidiu adotar uma solução de gerenciamento de estoque pelos fornecedores (**vendor-managed inventory** — VMI). Desse modo, a distribuição passou a ser alinhada com o consumo, e a disponibilidade de produtos aos clientes saltou de 70 por cento para 95 por cento. O número médio de semanas necessárias para processar o suprimento de produtos pelos canais da Panasonic passou de 25 para apenas 5 semanas no período de um ano, e as vendas unitárias do segmento-alvo de televisores de plasma subiram de 20 mil para aproximadamente 100 mil. A Best Buy, o primeiro varejista coberto pelo modelo VMI, desde então elevou a Panasonic de um Fornecedor Nível 3 para uma marca Nível 1 na categoria de TVs de plasma.⁵

Vendor-managed inventory (VMI) é um sistema de negócios em que o fornecedor é o responsável pelo gerenciamento do estoque do cliente. Assim, por meio do VMI, o fornecedor pode tomar as decisões relativas ao nível de estoque indicado para cada produto e se antecipar às necessidades de reabastecimento.

As empresas que fazem bom uso de “cookies” — registros de navegação em sites armazenados em browsers pessoais — são usuários inteligentes do marketing segmentado. Muitos consumidores estão dispostos a cooperar: uma pesquisa recente mostrou que 49 por cento dos entrevistados concordavam que os cookies são importantes para eles quando usam a Internet. Além de não excluí-los, também esperavam ofertas personalizadas de marketing ao aceitá-los.

As empresas devem, contudo, interpretar cuidadosamente os dados sobre vendas para não tirar conclusões erradas. Michael Dell deu o seguinte exemplo: “Há três Mustangs amarelos parados no pátio de uma revendedora, mas o cliente quer um vermelho. Habilmente, o vendedor convence o cliente a comprar um Mustang amarelo. Então, o Mustang amarelo é vendido e isso envia o seguinte sinal à fábrica: ‘Ei, as pessoas querem Mustangs amarelos’”.⁶

Bancos de dados, data warehouse e data mining

As empresas organizam suas informações sobre clientes, produtos e força de vendas em bancos de dados — e, depois, combinam essas diferentes informações. O banco de dados sobre clientes, por exemplo, contém nome, endereço, histórico de transações e, em alguns casos, até dados demográficos e psicográficos (atividades, interesses e opiniões). Em vez de deflagrar um “bombardeio em massa” de mala direta com uma nova oferta enviada indiscriminadamente a todos os clientes de seu banco de dados, a empresa pode classificá-los de acordo com fatores como a data da compra mais recente, a frequência de compra e o valor monetário das compras do cliente (*recency, frequency and monetary value* — RFM) e enviar a oferta apenas para aqueles

com a maior pontuação. Além de economizar nos gastos com correspondência, essa manipulação de dados costuma resultar em um índice de resposta mais efetivo.

As empresas devem disponibilizar esses dados a seus executivos para tomada de decisões. Analistas podem “garimpar” os dados para obter uma visão atualizada de segmentos de clientes negligenciados, tendências recentes de consumo e outras informações úteis. As informações sobre os clientes podem ser cruzadas com informações sobre os produtos e a força de vendas para fornecer visões ainda mais profundas. Usando uma tecnologia própria, o banco norte-americano Wells Fargo pode rastrear e analisar cada transação realizada por seus 10 milhões de correntistas individuais — seja nos caixas eletrônicos, nas agências ou on-line. Quando os dados das transações são combinados com informações pessoais fornecidas pelos clientes, o Wells Fargo pode elaborar ofertas voltadas aos diferentes eventos da vida de um cliente. Como resultado, enquanto a média do setor é de 2,2 produtos por cliente, a do Wells Fargo é de 4.⁷ A Best Buy também está utilizando bancos de dados sofisticados como esses.

Best Buy A Best Buy montou um banco de dados de mais de 15 terabytes em sete anos de coleta de dados sobre 75 milhões de domicílios. Foram captadas informações sobre cada interação do cliente com a empresa — desde telefonemas e cliques de mouse até endereços de entrega e envio de cupons de desconto; em seguida, algoritmos sofisticados classificaram mais de três quartos da base de clientes, ou mais de 100 milhões de indivíduos, em categorias de perfil, como “Buzz” (jovens fanáticos por tecnologia), “Jill” (a mãe moderna), “Barry” (o profissional bem-sucedido) e “Ray” (o pai de família). A empresa também aplica um modelo de avaliação do valor vitalício do cliente, que mede o nível de rentabilidade por transação, e fatores comportamentais dos clientes que intensificam ou reduzem o valor do relacionamento. Saber tanto sobre os consumidores permite à Best Buy empregar marketing de precisão e programas de incentivo alimentados pelos clientes com taxas de resposta positivas.⁸



A Best Buy usa um enorme banco de dados para desenvolver perfis com os quais classifica seus clientes.

Inteligência de marketing

O sistema de inteligência de marketing

Um **sistema de inteligência de marketing** é um conjunto de procedimentos e fontes usado por gerentes para obter informações diárias sobre ocorrências no ambiente de marketing. O sistema de registros internos fornece dados de *resultados*, enquanto o sistema de inteligência de marketing fornece dados de *eventos*. Os gerentes de marketing coletam informações de marketing de diversas maneiras: lendo livros, jornais e publicações setoriais; conversando com clientes, fornecedores e distribuidores; acompanhando mídias sociais na Internet; e participando de reuniões com gerentes de outras empresas.

Antes da Internet, às vezes bastava sair em campo, literalmente, e observar as ações dos concorrentes. Foi o que fez o empresário do ramo de petróleo e gás natural, T. Boone Pickens. Ao descrever como ele soube da atividade de perfuração de um rival, Pickens lembra: “Tínhamos alguém observando a atividade de perfuração [do concorrente] a uma distância de meia milha [menos de 1 km] com binóculos. Nosso concorrente não gostava disso, mas não havia nada que pudesse fazer a respeito. Nossos observadores examinavam as juntas e o tubo de perfuração. Eles os contavam; cada junta [da broca] tinha 30 pés [em torno de 9 m] de comprimento. Somando-se todas as juntas, era possível calcular a profundidade do poço.” Pickens sabia que, quanto mais profundo o poço, mais custaria a seu rival para extrair o petróleo ou o gás, e essa informação lhe proporcionava uma vantagem competitiva imediata.⁹

A coleta de informações de marketing deve ser feita observando-se princípios legais e éticos. Em 2006, a empresa privada de serviços de inteligência Diligence pagou à auditoria KPMG US\$ 1,7 milhão por ter-se infiltrado ilegalmente nela para adquirir a auditoria de uma empresa

de investimentos, sediada nas Bermudas, para um conglomerado russo. O cofundador da Diligence se apresentou como uma autoridade da inteligência britânica e convenceu um membro da equipe de auditoria a compartilhar documentos confidenciais.¹⁰

Uma empresa pode tomar oito possíveis medidas para melhorar a quantidade e a qualidade de sua inteligência de marketing. Após descrever as sete primeiras, dedicaremos uma atenção especial à oitava, sobre inteligência de marketing na Internet.

- **Treinar e motivar a força de vendas a identificar e relatar novos acontecimentos.** A empresa precisa “vender” à equipe de vendas a sua importância como coletora de informações. A Grace Performance Chemicals, uma divisão da W. R. Grace, fornece materiais e produtos químicos para os setores de construção e embalagem. Seus vendedores foram instruídos a observar as formas inovadoras como seus clientes usavam os produtos para sugerir ideias de novos produtos. Por exemplo, alguns deles usavam os materiais impermeabilizantes da Grace para isolamento acústico de carros e vedação de botas e barracas. Sete ideias de novos produtos surgiram, gerando milhões em vendas para a empresa.¹¹
- **Motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar informações importantes.** Intermediários de marketing costumam estar mais perto dos clientes e da concorrência e podem oferecer insights úteis. A ConAgra fez uma pesquisa com alguns de seus varejistas como Safeway, Kroger e Walmart para estudar como e por que as pessoas compram alimentos. Ao constatar que os clientes que compravam suas marcas de pipoca Orville Redenbacher e Act II tendiam também a comprar Coca-Cola, a ConAgra trabalhou em conjunto com os varejistas para desenvolver displays de exposição de ambos os produtos no interior da loja. Combinando dados dos varejistas com suas próprias percepções qualitativas, a ConAgra descobriu que muitas mães passavam a adotar refeições de preparo rápido e lanches quando começavam as aulas. Ela lançou a campanha “Seasons of Mom” (“Temporada das mães”) para ajudar os supermercados a se ajustar a mudanças sazonais nas necessidades das famílias.¹²
- **Contratar especialistas para coletar informações de marketing.** Muitas empresas contratam especialistas para coletar informações de mercado.¹³ Prestadores de serviços e lojistas mandam “compradores misteriosos” a suas lojas para avaliar itens como limpeza das instalações, qualidade do produto e atendimento dos funcionários aos clientes. O uso de “pacientes misteriosos” em hospitais tem levado a estimativas mais reais de tempo de espera, a melhores explicações sobre os procedimentos médicos e a uma programação de TV menos estressante na sala de espera.¹⁴
- **Interagir com o público interno e o externo.** A empresa pode comprar produtos dos concorrentes; comparecer a inaugurações e demonstrações; ler os relatórios publicados do concorrente; comparecer a reuniões de acionistas; conversar com funcionários; coletar anúncios da concorrência; consultar fornecedores; e procurar novas notícias sobre os concorrentes.
- **Criar um painel consultivo de clientes.** Entre os membros desse painel podem estar os clientes de grande porte, os mais francos, os mais exigentes ou os mais representativos da empresa. Por exemplo, a GlaxoSmithKline patrocina uma comunidade on-line voltada à perda de peso e admite que aprende muito mais do que esperava em discussões de grupo sobre tópicos que vão desde como embalar seus comprimidos até como expor o produto dentro das farmácias.¹⁵
- **Tirar proveito de fontes de dados governamentais.** O U.S. Census Bureau, órgão governamental encarregado pelo censo nos Estados Unidos, fornece uma visão detalhada da movimentação populacional, dos grupos demográficos, das migrações regionais e das mudanças na estrutura familiar dos 304.059.724 habitantes desse país (dados estimados para 1º de julho de 2008)*. O instituto de pesquisa demográfica Nielsen Claritas faz uma referência cruzada entre os resultados do censo e levantamentos com consumidores, além de suas próprias pesquisas para clientes como The Weather Channel, BMW e Sovereign Bank. Em parceria com empresas que fornecem cadastro com endereço e telefone de consumidores, a Nielsen Claritas pode ajudar organizações a selecionar e adquirir listas de mala direta para segmentos específicos.¹⁶

* Nota do editor: dados de 2008.

- *Comprar informações de fornecedores e institutos de pesquisa externos.* Entre os fornecedores de dados mais conhecidos estão institutos de pesquisa como a A. C. Nielsen Company e a Information Resources Inc., que coletam informações sobre as vendas de produtos de diversas categorias e sobre a exposição de consumidores a várias mídias. Também coletam dados de painéis de consumidores a um custo muito menor do que o das empresas, se estas fizessem o trabalho por conta própria. A Biz360 e seus parceiros de conteúdo on-line, por exemplo, fornecem cobertura em tempo real e análise de mídias de notícias e opiniões de consumidores de mais de 70 mil fontes tradicionais e de mídia social (impressos, programas de TV, sites, blogs e quadros de avisos).¹⁷

Inteligência de marketing na Internet

Graças à explosão de pontos de feedback disponíveis na Internet (painéis de avaliação de consumidores, fóruns de discussão, salas de bate-papo e blogs), as experiências ou a avaliação de um cliente para outros potenciais compradores e, é claro, para empresas que buscam informações sobre os consumidores e a concorrência podem ser facilmente disseminadas. Existem cinco maneiras principais de pesquisar, na Internet, produtos de concorrentes e seus pontos fortes e fracos.¹⁸

- *Fóruns independentes de avaliações do consumidor sobre bens e serviços.* Entre esses fóruns estão sites como Epinions.com, RateItAll.com, ConsumerReview.com e Bizrate.com. Este último combina o feedback do consumidor proveniente de duas fontes: seus 1,3 milhão de membros voluntários e feedback de lojas que permitem à Bizrate.com coletá-lo diretamente de seus clientes enquanto eles fazem compras.
- *Sites de feedback pertencentes a distribuidores e agentes de vendas.* Esses sites oferecem avaliações positivas e negativas sobre bens ou serviços, mas foram criados pelas próprias lojas e distribuidoras. Por exemplo, a Amazon.com oferece uma oportunidade de feedback interativo pelo qual compradores, leitores, editores e outros podem opinar sobre todos os produtos listados no site, especialmente livros. O Elance.com é um provedor on-line de serviços profissionais que permite aos contratantes descrever seu nível de satisfação com os contratados e oferecer detalhes sobre sua experiência.
- *Sites que combinam avaliações de clientes com opiniões de especialistas.* Esse tipo de site se concentra em serviços financeiros e produtos de tecnologia de ponta que requerem conhecimento profissional. O Zdnet.com, um consultor on-line de produtos de tecnologia, oferece comentários e avaliações de clientes baseados em facilidade de uso, características e estabilidade, juntamente com críticas de especialistas. A vantagem desse tipo de site de avaliação reside no fato de que o fornecedor de um produto pode comparar a opinião de especialistas com a dos consumidores.
- *Sites de reclamações de clientes.* Esses fóruns se destinam principalmente a clientes insatisfeitos. O Planetfeedback.com permite que os clientes divulguem experiências desagradáveis com empresas específicas. Outro site, o Complaints.com, é dedicado a clientes que querem expor suas frustrações com determinadas empresas ou seus produtos.
- *Blogs públicos.* Existem dezenas de milhões de blogs e redes sociais on-line que oferecem opiniões, comentários, avaliações e recomendações pessoais sobre praticamente qualquer assunto — e esse número não para de crescer. Empresas como Nielsen BuzzMetrics e Scout Labs analisam blogs e redes sociais para fornecer insights sobre a opinião do consumidor.

Comunicação e ação de inteligência de marketing

Em algumas empresas, a equipe vasculha a Internet e as principais publicações, resume as notícias relevantes e as publica em um boletim dirigido aos gerentes de marketing. A função de inteligência competitiva é mais bem trabalhada quando é coordenada com o processo de tomada de decisões.¹⁹

Dada a velocidade da Internet, é importante agir com rapidez em relação a informações coletadas on-line. Aqui estão duas empresas que se beneficiaram de uma abordagem pró-ativa a informações na Internet.²⁰

- Quando a agência de intermediação de revenda de ingressos StubHub detectou um surto repentino de opiniões negativas sobre sua marca após uma confusão em relação a reembolsos por um jogo de beisebol entre Yankees e Red Sox adiado por causa da chuva, ela foi ágil em oferecer os devidos descontos e créditos. O diretor de serviço ao cliente observou: “Isso [o episódio] é um sinal de perigo iminente para nós”.
- Quando o software de monitoramento da Coca-Cola identificou uma mensagem no Twitter que foi transmitida a 10 mil seguidores por um consumidor chateado por não ter conseguido resgatar um prêmio do programa de recompensas MyCoke, a Coca rapidamente postou um pedido de desculpas em seu perfil e se prontificou a ajudar a resolver a situação. Após receber o prêmio, o consumidor trocou seu avatar por uma foto em que segurava uma garrafa de Coca-Cola.

Análise do macroambiente

As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

Necessidades e tendências

Pessoas e empresas empreendedoras conseguem criar novas soluções para necessidades não atendidas. A Dockers foi criada para atender às necessidades dos *baby boomers* que não conseguiam mais usar seus jeans — ou entrar neles! — e queriam calças física e psicologicamente mais confortáveis. Devemos fazer uma distinção entre modismos, tendências e megatendências.

- Um **modismo** é “imprevisível, de curta duração e não tem significado social, econômico e político”. Uma empresa pode faturar com modismos como as sandálias Crocs, os bonecos Elmo TMX e os brinquedos Pokémon, mas o sucesso requer sorte e um bom senso de oportunidade.²¹
- Uma **tendência** é um direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e estabilidade, mais previsível e duradoura do que um modismo; as tendências revelam como será o futuro e podem prover direção estratégica. Por exemplo, uma tendência à valorização da saúde e nutrição trouxe maior rigor às regulamentações governamentais e publicidade negativa para empresas que estimulam o consumo de comida pouco saudável. A Macaroni Grill reformulou seu cardápio, que passou a incluir mais opções de poucas calorias e baixo teor de gordura, após uma onda de má repercussão na imprensa: *The Today Show* se referiu ao sanduíche de frango e alcachofra da empresa como “o equivalente em calorias a 16 *fudgesicles* (sobremesa gelada feita de chocolate)” e, na lista anual dos restaurantes menos saudáveis, a *Men’s Health* declarou seu ravióli doce como a “pior sobremesa da América”.²²
- Uma **megatendência** é uma “grande mudança social, econômica, política e tecnológica [que] se forma lentamente e, uma vez estabelecida, passa a nos influenciar por algum tempo — de sete a dez anos, no mínimo”.²³
- Para ajudar profissionais de marketing a identificar mudanças culturais que possam trazer novas oportunidades ou ameaças, várias empresas oferecem previsões socioculturais. A Yankelevich Monitor, por exemplo, entrevista 2.500 pessoas anualmente nos Estados Unidos e já identificou 35 tendências sociais desde 1971, como a “antigrandeza”, o “misticismo”, o “viver o presente”, o “despojamento” e a “sensibilidade”. É evidente que uma nova oportunidade de mercado não garante o sucesso, ainda que o novo produto seja tecnicamente viável. A pesquisa de mercado é necessária para determinar o potencial de lucratividade de uma oportunidade.

Identificação das principais forças

O final da primeira década do século XXI trouxe uma série de novos desafios: um declínio acentuado no mercado de ações — que afetou a poupança, os investimentos e os fundos de pensão —, o aumento da taxa de desemprego, escândalos corporativos, indícios mais fortes de

aquecimento global e outros sinais de deterioração do meio ambiente e, é claro, a intensificação do terrorismo. Esses eventos dramáticos foram acompanhados pela continuidade de outras tendências já existentes que influenciaram profundamente o cenário global.²⁴

As empresas devem monitorar seis importantes forças macroambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal. Tais forças serão descritas separadamente, mas é preciso lembrar que suas interações levarão a novas oportunidades e ameaças. Por exemplo, o explosivo crescimento populacional (força demográfica) acarreta o esgotamento mais rápido de recursos e níveis mais elevados de poluição (força natural), o que faz com que os consumidores exijam mais leis (força político-legal). As restrições estimulam novos produtos e soluções tecnológicas (força tecnológica) que, se forem acessíveis (força econômica), podem mudar atitudes e comportamentos (força sociocultural).

Ambiente demográfico

Os desdobramentos demográficos costumam ocorrer em um ritmo previsível. O principal deles, também monitorado por profissionais de marketing, é a *população*, que abrange o tamanho e a taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões.

CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO MUNDIAL A população mundial tem apresentado um crescimento “explosivo”: totalizou 6,8 bilhões de pessoas em 2010 e ultrapassará 9 bilhões em 2040.²⁵ A Tabela 3.3 apresenta um cenário interessante.²⁶

O crescimento populacional é maior em países e comunidades que não dispõem de recursos para administrá-lo. As regiões em desenvolvimento do mundo representam atualmente 84 por cento da população mundial, e crescem de 1 por cento a 2 por cento ao ano; a população nos países desenvolvidos cresce apenas 0,3 por cento no mesmo período.²⁷ Nos países em desenvolvimento, a medicina moderna tem reduzido a taxa de mortalidade, mas a taxa de natalidade permanece relativamente estável.

Crescimento populacional não significa crescimento de mercados, a menos que essas populações tenham poder de compra suficiente. Os cuidados com a saúde e a educação das crianças podem elevar o padrão de vida, mas são praticamente inviáveis na maioria dos países em desenvolvimento. Todavia, as empresas que analisam cuidadosamente seus mercados podem identificar oportunidades importantes. Em alguns casos, as lições dos mercados em desenvolvimento têm ajudado os negócios nos mercados desenvolvidos. Veja a seção Novas Ideias em Marketing “Encontrando ouro na base da pirâmide”.

TABELA 3.3 O mundo é uma aldeia

Se o mundo fosse uma aldeia com 100 habitantes:

- 61 aldeões seriam asiáticos (dentre os quais, 20 chineses e 17 indianos), 14 seriam africanos, 11 seriam europeus, 8 seriam latinos ou sul-americanos, 5 seriam norte-americanos e apenas um deles seria da Austrália, Oceania ou Antártida.
- Pelo menos 18 aldeões seriam analfabetos, mas 33 teriam telefones celulares e 16 estariam conectados à Internet.
- 18 moradores seriam menores de 10 anos de idade e 11 teriam mais de 60. Haveria um equilíbrio entre o sexo masculino e o sexo feminino.
- Haveria 18 carros na aldeia.
- 63 aldeões não teriam saneamento básico.
- 32 aldeões seriam cristãos, 20 seriam muçulmanos, 14 seriam hindus, 6 seriam budistas, 16 seriam laicos e os 12 restantes seriam membros de outras religiões.
- 30 moradores estariam desempregados ou subempregados, ao passo que dos 70 empregados, 28 trabalhariam na agricultura (setor primário), 14 trabalhariam na indústria (setor secundário) e os 28 restantes atuariam no setor de serviços (setor terciário).
- 53 aldeões viveriam com menos de dois dólares por dia. Um teria aids, 26 fumariam e 14 seriam obesos.
- No final de um ano, um aldeão morreria e dois nasceriam, de modo que a população aumentaria para 101.

Fonte: SMITH, David J.; ARMSTRONG, Shelagh. *If the world were a village: a book about the world's people*. 2. ed. Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002.

FAIXA ETÁRIA DA POPULAÇÃO O México tem uma população muito jovem, e seu crescimento populacional é rápido. No outro extremo está a Itália, um país com uma das populações mais idosas do mundo. Leite, fralda, material escolar e brinquedo são produtos mais importantes no México do que na Itália.

Verifica-se uma tendência global para o envelhecimento da população. Em 1950, havia apenas 131 milhões de pessoas com 65 anos ou mais; em 1995, esse número quase triplicou, chegando a 371 milhões. Em 2050, uma em cada dez pessoas no mundo terá 65 anos ou mais. Nos Estados Unidos, os *boomers* — nascidos entre 1946 e 1964 — representam um mercado de cerca de 36 milhões de pessoas, aproximadamente 12 por cento da população. Em 2011, a população de 65 anos ou mais deverá crescer mais rapidamente do que a população como um todo em cada um dos 50 estados norte-americanos.²⁸

Cohort é um agrupamento de pessoas, de mesma faixa etária, que possui características comuns, alvo de estudo demográfico e mercadológico. Os *baby boomers* são um exemplo de cohort. Nas páginas seguintes, apontaremos mais exemplos.

Os profissionais de marketing costumam dividir a população em seis grupos de faixa etária: crianças em idade pré-escolar, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens (20 a 40 anos), adultos de meia-idade (40 a 65 anos) e idosos (mais de 65 anos). Alguns profissionais de marketing se concentram em **cohorts**, grupos de indivíduos nascidos no mesmo período e que seguem pela vida juntos. Os momentos marcantes que experimentam à medida que atingem a maioridade e se tornam adultos (aproximadamente entre 17 e 24 anos de idade) podem marcá-los por toda a vida e influenciar seus valores, preferências e comportamentos de compra.



Encontrando ouro na base da pirâmide

O autor de livros de negócios C. K. Prahalad acredita que muita inovação pode vir da evolução dos mercados emergentes, como China e Índia. Ele estima que existam cinco bilhões de pessoas parcial ou totalmente desatendidas na chamada “base da pirâmide”. Um estudo mostrou que quatro bilhões de pessoas vivem com no máximo dois dólares por dia. Empresas que operam nesses mercados têm de aprender como fazer mais com menos.

Em Bangalore, na Índia, o Narayana Hrudayalaya Hospital cobra uma taxa fixa de US\$ 1.500 por uma cirurgia do coração que custa 50 vezes mais nos Estados Unidos. As despesas do hospital com pessoal e funcionamento são baixas, e os cuidados dispensados aos pacientes são inspirados em uma linha de montagem, com especialistas focados em suas próprias áreas. A abordagem tem funcionado: a taxa de mortalidade hospitalar é a metade da dos hospitais norte-americanos. O Narayana também opera centenas de crianças gratuitamente e fornece cobertura, sem perder rentabilidade, a 2,5 milhões de indianos pobres contra doenças graves por 11 centavos de dólar por mês.

Empresas globalizadas também estão encontrando soluções criativas nos países em desenvolvimento. Em mercados como Brasil, Índia, Europa Oriental e outros, a Microsoft lançou o programa FlexGo, que oferece aos usuários um sistema pré-pago de uso de um PC totalmente carregado somente pelo tempo que queiram ou necessitem, sem terem que pagar o preço total normalmente cobrado por um computador. Quando o pagamento expira, o PC para de funcionar e o usuário efetua novo pré-pagamento para reiniciá-lo.



Outras empresas encontram vantagens de “inovação reversa” ao desenvolver produtos em países como China e Índia para, então, distribuí-los globalmente. Após introduzir, com sucesso, um aparelho portátil de eletrocardiograma por US\$ 1.000 para uso nas áreas rurais da Índia e um equipamento portátil de ultrassom baseado em PC para zonas rurais da China, a GE começou a vendê-los nos Estados Unidos. A Nestlé reposicionou seu macarrão com baixo teor de gordura da marca Maggi — uma refeição popular e barata no interior do Paquistão e da Índia — como um alimento econômico e saudável na Austrália e na Nova Zelândia.

Fonte: PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010; BREEN, Bill. C. K. Prahalad: Pyramid schemer. *Fast Company*, p. 79, mar. 2007; ENGARDIO, Pete. Business prophet: how C. K. Prahalad is changing the way CEOs think. *BusinessWeek*, p. 68-73, 23 jan. 2006; JANE, Reena. Inspiration from emerging economies. *BusinessWeek*, p. 38-41, 23 e 30 mar. 2009; IMMELT, Jeffrey R.; GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, p. 56-65, out. 2009; WILLIAMSON, Peter J.; ZENG, Ming. Value-for-money strategies for recessionary times. *Harvard Business Review*, p. 66-74, mar. 2009.

MERCADOS ÉTNICOS E OUTROS Os países também variam em sua composição étnica e racial. Em um extremo está o Japão, onde quase todos são japoneses; no outro estão os Estados Unidos, onde quase 25 milhões de pessoas — mais de 9 por cento da população — são de outras nacionalidades. Segundo o censo de 2000, a população norte-americana é composta de 72 por cento de brancos, 13 por cento de afro-americanos e 11 por cento de hispânicos. A população latino-americana tem crescido rapidamente, estima-se que chegue a 18,9 por cento da população em 2020; seus maiores subgrupos são de ascendência mexicana (5,4 por cento), porto-riquenha (1,1 por cento) e cubana (0,4 por cento). Os de ascendência asiática constituem 3,8 por cento da população norte-americana, os chineses são o maior grupo, seguidos pelos filipinos, japoneses, indianos e coreanos, nessa ordem.

O aumento da população de origem hispânica representa uma mudança importante no centro de gravidade dos Estados Unidos. Na década passada, metade dos novos trabalhadores era latino-americana e, dentro de duas gerações, eles serão 25 por cento da força de trabalho. Apesar da renda familiar ainda baixa, seu poder de compra cresce vertiginosamente e pode chegar a US\$ 1,2 trilhão em 2012. Os latino-americanos têm um impacto significativo no que os norte-americanos comem, nas roupas que vestem, na música que ouvem e nos carros que compram.

As empresas têm se empenhado para refinar seus produtos e seu marketing de modo a atingir esse grupo de consumo, marcado por um crescimento acelerado e grande poder de influência.²⁹ uma pesquisa realizada pela gigante hispânica de mídia Univision sugere que 70 por cento dos espectadores de língua espanhola tornam-se mais propensos a comprar um produto quando ele é anunciado em espanhol. A Fisher-Price, reconhecendo que muitas mães hispânicas não cresceram brincando com sua marca, mudou o apelo comercial antes focado em seu histórico. Em vez disso, os anúncios enfatizam a alegria da mãe e da criança se divertindo juntas com brinquedos Fisher-Price.³⁰

Várias empresas de alimentos, roupas e móveis têm direcionado produtos e promoções para um ou mais grupos étnicos.³¹ Entretanto, não se deve generalizar demais. Cada grupo étnico é formado por consumidores bastante diferentes entre si.³² Por exemplo, um estudo de 2005 do Yankelovich Monitor Multicultural Marketing separou o mercado afro-americano em seis segmentos sociocomportamentais: os que imitam, os que buscam, os emergentes, os que se realizaram, os elitistas e os conservadores. Os maiores, e talvez os mais influentes, grupos são os emergentes (24 por cento) e os que se realizaram (27 por cento), ambos com necessidades muito diferentes. Os emergentes, com cerca de 40 anos, caminham lentamente rumo ao sonho americano. Eles são, com frequência, pais solteiros que cuidam de parentes idosos, têm uma renda média anual de US\$ 28 mil e valorizam seu dinheiro. Os que se realizaram têm uma autoconsciência mais definida e planos sólidos para o futuro. Sua renda média anual é de US\$ 55 mil, e eles querem ideias e informações que levem a uma melhora de sua qualidade de vida.³³

A diversidade transcende os mercados étnicos e raciais. Mais de 51 milhões de consumidores norte-americanos são portadores de deficiência e constituem um mercado para empresas de entregas a domicílio, como a Peapod, e para diversas redes de drogaria.

GRAUS DE INSTRUÇÃO A população de qualquer sociedade divide-se em cinco graus de instrução: analfabetos, pessoas com ensino médio incompleto, pessoas com ensino médio completo, pessoas com diploma universitário e pós-graduados. Mais de dois terços dos 785 milhões de adultos analfabetos do mundo estão em apenas oito países (Índia, China, Bangladesh, Paquistão, Nigéria, Etiópia, Indonésia e Egito); de todos os adultos analfabetos no mundo, dois terços são mulheres.³⁴ Os Estados Unidos têm uma das maiores porcentagens de cidadãos com diploma universitário do mundo: 54 por cento daqueles com 25 anos ou mais cursaram “algum ensino especializado (*college*) ou mais”, 28 por cento possuem bacharelado e 10 por cento possuem mestrado ou doutorado. Esse número elevado de pessoas instruídas impulsiona uma forte demanda por livros, revistas e viagens de qualidade, além de gerar um alto suprimento de habilidades.

PADRÕES FAMILIARES O lar tradicional consiste em marido, mulher e filhos (e algumas vezes avós). No entanto, em 2010, somente um em cada oito domicílios nos Estados Unidos era composto por um casal com filhos menores de 18 anos. Outros lares eram de solteiros que viviam sozinhos (27 por cento), famílias de pais solteiros (8 por cento), casais sem filhos e casais que já não viviam com os filhos (32 por cento), os que viviam com pessoas com quem não tinham nenhum vínculo familiar (5 por cento) e outras estruturas familiares (8 por cento).³⁵

Um número maior de pessoas se separa, prefere não se casar, casa-se mais tarde ou se casa sem a intenção de ter filhos. Cada grupo tem suas necessidades e hábitos de compra. As pessoas solteiras, separadas ou viúvas precisam de apartamentos menores e de eletrodomésticos e móveis mais baratos e de menor porte, assim como de alimentos embalados em porções reduzidas.³⁶

Os lares não tradicionais têm crescido mais rapidamente do que os tradicionais. Estudiosos e especialistas de marketing estimam que a população homossexual varie entre 4 por cento e 8 por cento da população total dos Estados Unidos, com uma concentração maior em áreas urbanas.³⁷ Até mesmo os chamados lares tradicionais passaram por alguma transformação. Os pais da geração de *boomers* se casam mais tarde do que seus pais ou avôs, compram mais e participam mais da criação dos filhos. Para atraí-los, o fabricante do sofisticado carrinho de bebês Bugaboo projetou um modelo de linhas aerodinâmicas e pneus no estilo ciclista de trilhas. A Dyson, fabricante de aspiradores de pó de primeira linha, vem apelando para o gosto por alta tecnologia dos pais ao focar no projeto revolucionário do aparelho. Antes da entrada da Dyson no mercado norte-americano, os homens nem sequer apareciam no radar das vendas de aspiradores. Atualmente, respondem por 40 por cento da clientela da Dyson.³⁸

Ambiente econômico

O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Como a recente crise econômica demonstrou, as tendências que afetam o poder de compra podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e aos sensíveis a preço.

PSICOLOGIA DO CONSUMIDOR Será que os novos padrões de gastos dos consumidores durante a recessão de 2008-2009 refletiam ajustes de curto prazo, temporários, longo prazo ou mudanças permanentes?³⁹ Alguns especialistas acreditavam que a recessão tinha abalado fundamentalmente a fé dos consumidores na economia e em suas situações financeiras pessoais. Gastos “insensatos” seriam cortados; a disposição de comparar preços, pechinchar e aproveitar descontos se tornaria a norma. Outros sustentavam que o aperto nos gastos refletia uma restrição meramente econômica e não uma séria mudança de comportamento. Assim, as aspirações dos consumidores permaneceriam as mesmas, e os gastos seriam retomados assim que a economia melhorasse.

Os hotéis Aloft da rede Starwood combinam elegância urbana com preços acessíveis.



Identificar o cenário de longo prazo mais provável — especialmente em relação ao cobiçado grupo etário de 18 a 34 anos — ajudaria a mostrar para as empresas como elas deveriam investir seu dinheiro. Após seis meses de pesquisa e desenvolvimento sobre o mercado de *baby boomers*, a Starwood lançou uma ação “style at a steal” (“estilo por uma pechincha”) para oferecer alternativas de hospedagem econômicas, porém elegantes, em sua sofisticada rede W, Sheraton e Westin. Destinado a um público em busca tanto de frugalidade quanto de luxo, foram lançadas duas novas redes de baixo custo: Aloft, concebida para refletir o arrojo urbano dos apartamentos em estilo “loft”, e Element, suítes com todos os “elementos” da vida contemporânea, incluindo opções de alimentos saudáveis e banheiros com instalações de spa.⁴⁰

DISTRIBUIÇÃO DE RENDA Há quatro tipos de estrutura industrial: *economias de subsistência*, como Papua Nova Guiné, com poucas oportunidades de negócios; *economias de exportação de matérias-primas*, como República do Congo (cobre) e Arábia Saudita (petróleo), com bons mercados para equipamentos, ferramentas e suprimentos, assim como para artigos de luxo destinados aos ricos; *economias em fase de industrialização*, como Índia, Egito e Filipinas, onde uma nova classe rica e uma classe média em crescimento demandam novos tipos de mercadoria; e *economias industrializadas*, como a Europa Ocidental, que são mercados férteis para todos os tipos de mercadoria.

Os profissionais de marketing costumam distinguir os países de acordo com cinco padrões de distribuição de renda: (1) rendas muito baixas; (2) rendas, em sua maioria, baixas; (3) rendas muito baixas e muito altas; (4) rendas baixa, média e alta; e (5) rendas, em sua maioria, médias.

Vejamos o mercado do Lamborghini, um automóvel que custa mais de US\$ 150 mil. O mercado seria muito pequeno em países com padrões de renda do tipo 1 ou 2. Um dos maiores mercados do Lamborghini é Portugal (padrão de renda tipo 3) — um dos países mais pobres da Europa Ocidental, mas com famílias com poder aquisitivo suficiente para comprar carros muito caros.

RENDA, POUPANÇA, ENDIVIDAMENTO E DISPONIBILIDADE DE CRÉDITO Os níveis de renda, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito dos consumidores são fatores que influenciam seus gastos. Os consumidores norte-americanos têm um índice de endividamento/renda elevado, o que reduz gastos adicionais com habitação e outros itens mais caros. Quando o crédito se tornou mais escasso durante a recessão, sobretudo por causa de devedores de renda mais baixa, o financiamento ao consumidor caiu pela primeira vez em duas décadas. O colapso financeiro que levou a essa contração resultou de políticas de crédito excessivamente liberais que permitiram aos consumidores comprar casas e outros bens que estavam fora de seu alcance. As empresas desejavam cada venda possível, os bancos desejavam cada juro sobre empréstimos, e o resultado disso foi a quase ruína financeira.

Uma questão econômica de crescente importância é a migração para o exterior de empregos na manufatura e nos serviços. Da Índia, a Infosys fornece serviços de terceirização para Cisco, Nordstrom e Microsoft, entre outros. Os 25 mil funcionários que a empresa contrata todos os anos recebem treinamentos técnico, de equipes e de comunicação, os quais demandam US\$ 4 bilhões e com tendência de crescimento, e são ministrados nas instalações de US\$ 120 milhões da Infosys, localizada nos arredores de Bangalore.⁴¹

Ambiente sociocultural

A partir de nosso ambiente sociocultural, absorvemos, quase inconscientemente, a visão de mundo que define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo.

- **Visões de nós mesmos.** Nos Estados Unidos, durante as décadas de 1960 e 1970, os “hedonistas” buscavam o divertimento, a mudança e a fuga. Outros procuravam a “autor-realização”. Hoje em dia, algumas pessoas adotam comportamentos e ambições mais conservadores (veja na Tabela 3.4 as atividades de lazer favoritas da população e como elas mudaram, ou não, nos últimos anos).
- **Visões das outras pessoas.** As pessoas estão preocupadas com os sem-teto, os crimes e suas vítimas e outros problemas sociais. Ao mesmo tempo, estão procurando seus “semelhantes” para manter relacionamentos duradouros. Isso aponta para um mercado crescente para bens e serviços de assistência social, tais como spas, cruzeiros e atividades religiosas, bem como “substitutos sociais”, como televisão, videogames e sites de interação social.

TABELA 3.4 Atividades de lazer mais populares nos Estados Unidos

	1995	2008
	%	%
Leitura	28	30
Assistir à TV	25	24
Passar tempo com família / filhos	12	20
Ir ao cinema	8	8
Pescar	10	7
Atividades no computador	2	7
Jardinagem	9	5
Alugar filmes	5	5
Caminhar	8	6
Fazer exercícios (aeróbicos, musculação)	2	8

Fonte: Interactive, Harris. *Spontaneous, unaided responses to: what are your two or three most favorite leisure-time activities?* Disponível em: <http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=980>. (Base: All Adults)

- **Visões das organizações.** Após uma onda de reestruturações e escândalos corporativos, tem havido um declínio geral na fidelidade organizacional.⁴² As empresas precisam encontrar novas maneiras de recuperar a confiança dos consumidores e de seus funcionários. Precisam se certificar de que estão agindo corretamente e de que estão enviando mensagens honestas aos consumidores.⁴³
- **Visões da sociedade.** Alguns indivíduos defendem a sociedade (preservadores), alguns a fazem funcionar (realizadores), alguns extraem dela o que podem (exploradores), alguns querem mudá-la (transformadores), alguns procuram algo mais profundo (idealistas) e outros querem abandoná-la (escapistas).⁴⁴ Os padrões de consumo costumam refletir a atitude social. Os realizadores tendem a se tornar pessoas bem posicionadas, que se alimentam, vestem-se e vivem bem. De modo geral, os transformadores vivem mais frugalmente, dirigem carros mais modestos e usam roupas mais simples. Já os escapistas e os idealistas constituem o principal mercado para o cinema, a música, o surfe e o camping.
- **Visão da natureza.** As empresas têm respondido à crescente conscientização sobre a fragilidade da natureza e seus recursos finitos, fabricando uma variedade maior de equipamento para camping, caminhadas, passeios de barco e pesca, tais como botas, barracas, mochilas e acessórios.
- **Visões do universo.** A maioria dos norte-americanos é monoteísta, embora a convicção e a prática religiosa estejam desaparecendo com o decorrer dos anos ou sendo direcionadas para movimentos evangélicos ou religiões orientais, misticismo, ocultismo e desenvolvimento do potencial humano.

Outras características interessantes para os profissionais de marketing são a persistência dos valores culturais centrais e a existência de subculturas. Analisaremos ambas.

PERSISTÊNCIA DOS VALORES CULTURAIS CENTRAIS Os norte-americanos, em sua maioria, ainda acreditam em trabalhar, casar-se, fazer caridade e ser honesto. *Crenças e valores centrais* são transmitidos de pais para filhos e reforçados pelas instituições sociais — escolas, igrejas, empresas e governo. *Crenças e valores secundários* são mais propensos à mudança. Acreditar na instituição do casamento é uma crença central; acreditar que as pessoas devem se casar cedo é uma crença secundária.

Os profissionais de marketing têm alguma chance de mudar os valores secundários, mas pouco podem fazer contra os valores centrais. A organização sem fins lucrativos MADD — Mothers Against Drunk Drivers (Mães contra motoristas bêbados) não tenta impedir a venda de bebida alcoólica, mas defende níveis legais mais baixos de álcool no sangue para quem dirige e restrição no horário de funcionamento de estabelecimentos que comercializam bebidas alcoólicas.

Embora os valores centrais sejam bastante persistentes, mudanças culturais acontecem. Na década de 1960, os hippies, os Beatles, Elvis Presley e outros fenômenos culturais tiveram um importante impacto nos estilos de penteado, nas roupas, no comportamento sexual e nos objetivos de vida dos jovens. Os jovens de hoje são influenciados por novos heróis e atividades: a banda de rock alternativo Green Day, o jogador de basquete LeBron James e o campeão de snowboard (esporte cujo praticante utiliza-se de uma prancha para deslizar sobre superfícies de neve) e skate Shaun White.

EXISTÊNCIA DE SUBCULTURAS Toda sociedade contém **subculturas**, grupos com valores compartilhados que surgem de suas experiências de vida ou circunstâncias especiais. Os profissionais de marketing sempre adoraram os adolescentes porque eles ditam as tendências de moda, música, entretenimento, ideias e atitudes. Ao se conquistar um adolescente como cliente, há uma boa probabilidade de que ele continue a ser um cliente no decorrer de sua vida. A Frito-Lay, que realiza 15 por cento de suas vendas entre adolescentes, tem observado um aumento no consumo de salgadinhos por adultos. “Achamos que é porque eles estão conosco desde a adolescência”, diz um diretor de marketing da empresa.⁴⁵

Ambiente natural

Na Europa Ocidental, grupos de ambientalistas fazem forte pressão para que ações públicas sejam tomadas a fim de reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, vários especialistas documentaram a deterioração ecológica, e grupos de vigilância como o Sierra Club e o Friends of the Earth (Amigos da Terra) levaram essas preocupações para a esfera das ações social e política.

Regulamentações ambientais atingiram duramente certos setores. As siderúrgicas e as empresas de serviços públicos tiveram de investir bilhões de dólares em equipamentos de controle de poluição e em combustíveis menos nocivos ao meio ambiente, tornando parte do cotidiano os carros híbridos, os vasos sanitários e chuveiros com menor fluxo de água, os alimentos orgânicos e os prédios “verdes”. Grandes oportunidades aguardam aqueles que forem capazes de conciliar prosperidade e proteção ambiental. Veja essas soluções para problemas de qualidade do ar:⁴⁶

- Aproximadamente um quarto do dióxido de carbono que compõe cerca de 80 por cento de todos os gases de efeito estufa vem de usinas de energia elétrica. A Airtricity, baseada em Dublin, opera parques eólicos nos Estados Unidos e no Reino Unido, que oferecem eletricidade mais econômica e ecologicamente correta.
- O transporte perde apenas para a geração de eletricidade como um contribuinte para o aquecimento global, representando cerca de um quinto das emissões de carbono. A Westport Innovations, com sede em Vancouver, desenvolveu uma tecnologia de conversão — a injeção direta de alta pressão — que permite o funcionamento de motores diesel com gás natural líquido de queima mais limpa, reduzindo em um quarto as emissões de gases que contribuem para o efeito estufa.
- Por causa de milhões de cozinhas rústicas na zona rural, partes do sul da Ásia sofrem com uma péssima qualidade do ar. Uma pessoa que cozinhe sobre uma fogueira alimentada por madeira ou querosene inala o equivalente a dois maços de cigarros por dia. A Sun Ovens International, de Illinois, fabrica fornos solares tamanho família e industriais que utilizam espelhos para redirecionar os raios solares para uma caixa revestida com material isolante. Utilizado em 130 países, o forno poupa dinheiro e reduz as emissões de gases de efeito estufa.

O *ambientalismo corporativo* reconhece a necessidade de integrar as questões ambientais aos planos estratégicos das empresas. Elas precisam se conscientizar das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, especialmente de água, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos. (Veja a seção Novas Ideias em Marketing “A revolução do marketing verde”).⁴⁷

- As matérias-primas da Terra podem ser classificadas em infinitas, finitas mas renováveis e finitas e não renováveis. As empresas cujos produtos requerem recursos finitos e não renováveis — petróleo, carvão, platina, zinco, prata — enfrentam substanciais aumentos de custos à medida que o esgotamento se aproxima. As empresas capazes de desenvolver materiais alternativos têm uma excelente oportunidade.
- Um recurso finito e não renovável, o petróleo, tem criado sérios problemas para a economia mundial. Enquanto seu preço sobe, as empresas buscam meios práticos para explorar as energias solar, nuclear, eólica e outras fontes de energia alternativa.
- É inevitável que algumas atividades industriais prejudiquem o ambiente natural, criando um grande mercado para soluções de controle da poluição, como filtros de gases, centros de reciclagem e sistemas de aterros sanitários, bem como meios alternativos de produzir e embalar mercadorias.
- Muitos países pobres fazem pouco para controlar a poluição, em grande parte porque não dispõem dos recursos ou da vontade política exigidos. É do interesse dos países ricos ajudá-los a controlar sua poluição, mas nem mesmo os mais ricos contam com os recursos necessários.

Ambiente tecnológico

Está na essência do capitalismo ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como o preço a ser pago pelo progresso. Os transistores afetaram a indústria de válvulas, os automóveis afetaram as estradas de ferro, a televisão afetou os jornais e a Internet afetou ambos.

Quando setores estabelecidos combatem ou ignoram as novas tecnologias, seus negócios entram em declínio. A Tower Records foi bastante advertida de que seu negócio de varejo de música seria afetado por downloads de música pela Internet (bem como pelo número crescente de varejistas de desconto). Sua falta de resposta a essa questão levou à liquidação de todas as suas lojas físicas locais em 2006.



A revolução do marketing verde

As preocupações ambientais dos consumidores são reais. Enquetes, questionários e pesquisa do instituto de pesquisas Gallup revelam que a porcentagem de adultos nos Estados Unidos que acredita que o aquecimento global vai representar uma séria ameaça ao longo de sua vida aumentou de 25 por cento em 1998 para 40 por cento em 2008. Um estudo de 2008 da Research & Intelligence Mediamark revelou que quase dois terços de homens e mulheres norte-americanos afirmaram que “preservar o meio ambiente como um princípio a ser seguido em sua vida” era “muito importante”. Uma enquete produzida em conjunto por *Washington Post*, ABC News e Universidade de Stanford em 2007, constatou que 94 por cento dos entrevistados estavam “dispostos” a “pessoalmente, mudar algumas atitudes, a fim de melhorar o ambiente”, e 50 por cento deles se declararam “muito dispostos”.

No entanto, converter essa preocupação em ação conjunta de consumidores sobre o meio ambiente será um longo processo. Uma pesquisa, via questionário, da TNS em 2008 constatou que somente 26 por cento dos norte-americanos disseram que estavam “ativamente à procura de produtos ecologicamente corretos”. Uma enquete do Gallup no mesmo ano revelou que somente 28 por cento dos inquiridos afirmaram ter feito “grandes mudanças” em seus próprios hábitos de compras e de vida ao longo dos últimos cinco anos para proteger o meio ambiente. Outras pesquisas relataram que os consumidores estavam mais preocupados com questões ambientais mais domésticas como a poluição da água em rios e lagos do que questões mais amplas como o aquecimento global. Como frequentemente ocorre, a mudança comportamental se segue à mudança de atitudes dos consumidores.

No entanto, como mostra uma pesquisa feita por GfK Roper Consulting, as expectativas dos consumidores quanto ao comportamento das empresas em relação ao meio ambiente mudaram significativamente, e, em muitos casos, essas expectativas são mais elevadas do que as exigências que eles impõem a si mesmos. Os consumidores variam, contudo, em sua sensibilidade ambiental, e podem ser classificados em cinco grupos com base em seu grau de comprometimento (veja a Figura 3.1). Curiosamente, apesar de alguns profissionais de marketing assumirem que os mais jovens estão mais preocupados com o meio ambiente do que os mais velhos, algumas pesquisas sugerem que consumidores idosos levam de fato suas eco-responsabilidades mais a sério.

No passado, os programas de “marketing verde” lançados por empresas em torno de produtos específicos nem sempre foram inteiramente bem-sucedidos por várias possíveis razões. Os consumidores podem ter pensado que o produto era inferior por ser ecologicamente correto, ou que, para começar, não era tão ecológico assim. Os produtos “verdes” que obtiveram êxito, porém, convenceram os consumidores de que estavam agindo em seu próprio interesse e ao mesmo tempo no da sociedade a longo prazo. Alguns exemplos foram os alimentos orgânicos, que eram considerados mais saudáveis, mais saborosos e mais seguros, e os aparelhos de consumo eficiente de energia, cujo funcionamento era tido como mais econômico.

Existem algumas recomendações de especialistas sobre como evitar “a miopia do marketing verde” por meio da concentração no posicionamento de valor para o consumidor, do aumento de conhecimento do consumidor e da credibilidade das alegações sobre os produtos. Um desafio do marketing verde é a dificuldade que os consumidores têm em compreender os benefícios ambientais dos produtos, levando a muitas acusações de *greenwashing* (branqueamento ecológico ou ecobranqueamento, ou, literalmente, “lavagem verde”), caso em que os produtos não são tão ecologicamente corretos e ambientalmente benéficos quanto seu marketing sugere.

Embora alguns produtos verdes enfatizem seus benefícios naturais há anos — Tom’s of Maine, Burt’s Bees, Stonyfield Farm e Seventh Generation, para citar apenas alguns —, produtos que oferecem benefícios ambientais estão se tornando mais comuns. Parte do sucesso da linha de produtos de limpeza Green Works da Clorox, lançada em janeiro de 2008, foi ter encontrado o ponto ideal de um mercado-alvo disposto a dar pequenos passos em direção a um estilo de vida mais ecológico e,

- *Genuine Greens* (Verdes genuínos) (15%): esse é o segmento que, provavelmente, mais pensa e age de modo ecologicamente correto. Alguns podem ser ativistas ambientais de fato, mas é mais provável que recaiam na categoria de fortes defensores. Esse grupo vê poucas barreiras para um comportamento sustentável e pode ser receptivo a parcerias com empresas em ações ambientais.
- *Not Me Greens* (Verdes moderados) (18%): esse segmento expressa atitudes muito favoráveis à defesa da ecologia, mas seus comportamentos são apenas moderados, talvez porque essas pessoas percebam muitas barreiras para levar um estilo de vida verde. Pode haver uma sensação entre os membros desse grupo de que essa questão é importante demais, e eles podem precisar de encorajamento para agir.
- *Go-with-the-Flow Greens* (Verdes seguidores) (17%): esse grupo se engaja em alguns comportamentos ecológicos — principalmente os “fáceis” como a reciclagem. Mas ser verde não é uma prioridade para eles, e eles parecem pegar o caminho de menor resistência. Esse grupo pode agir somente quando lhes é conveniente.
- *Dream Greens* (Verdes sonhadores) (13%): esse segmento se preocupa muito com o meio ambiente, mas parece não ter o conhecimento ou os recursos necessários para agir. Esse grupo poderá oferecer a maior oportunidade de ação ecologicamente correta se lhe for dada a chance.
- *Business First Greens* (Verdes pragmáticos) (23%): para esse segmento, o meio ambiente não é uma preocupação tão importante assim, e as empresas estão fazendo sua parte para ajudar. Isso pode explicar por que eles não sentem a necessidade de agir por si mesmos — chegando até a citar muitas barreiras para fazê-lo.
- *Mean Greens* (Verdes mesquinhos) (13%): esse grupo se diz informado sobre as questões ambientais, mas não expressa atitudes ou comportamentos em defesa da ecologia. Pelo contrário, chega a ser hostil em relação a ideais ambientalistas. Esse segmento optou por rejeitar as noções atuais sobre proteção ambiental e pode até ser visto como uma ameaça em potencial a iniciativas verdes.

Fonte: GfK Roper Green Gauge® 2007, GfK Roper Consulting, Nova York, NY.

Figura 3.1

Segmentos de consumidores ambientalistas

aliado a isso, um produto verde com um preço premium bastante acessível, vendido por meio de um programa de marketing local.

Preocupações ambientais têm afetado o modo como praticamente toda grande empresa faz negócios: a Walt Disney Corp. se comprometeu a reduzir seus resíduos sólidos até 2013, preservar milhões de litros de água, investir em energia renovável e neutralizar totalmente suas emissões de carbono (atingindo 50 por cento dessa meta até 2012); a Best Buy expandiu seu programa de reciclagem para os produtos eletrônicos; a Caterpillar anunciou planos para reduzir as emissões de gases de efeito estufa de sua linha de produtos em 20 por cento até 2020; e a Whole Foods, líder entre as redes de supermercados nacionais na venda de “alimento orgânico” certificado, firmou uma parceria para reduzir as emissões provocadas por geladeiras de supermercados e compensa 100 por cento de seu uso de eletricidade com energia renovável via créditos de energia eólica.

Toyota, HP, IKEA, Procter & Gamble e Walmart têm tido sua imagem vinculada a programas ambientais e de sustentabilidade de alta visibilidade. Outras empresas, temendo um exame minucioso ou expectativas irreais, mantêm-se mais discretas. Embora use tênis reciclados na sola de tênis novos, a Nike optou por não divulgar o fato para que possam manter seu foco em desempenho e vitórias. As regras do jogo para o marketing verde mudam rapidamente à medida que consumidores e empresas reagem aos problemas e às soluções propostas para as significativas questões ambientais que surgem.

Fonte: ADLER, Jerry. Going green. *Newsweek*, p. 43-52, 17 jul. 2006; OTTMAN, Jacquelyn A.; STAFFORD, Edwin R.; HARTMAN, Cathy L. Avoiding green marketing myopia. *Environment*, p. 22-36, 2006; GINSBERG, Jill Meredith; BLOOM, Paul N. Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan Management Review*, p. 79-84, outono 2004; OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing: opportunity for innovation*. 2. ed. Nova York: BookSurge Publishing, 2004; DOLLIVER, Mark. Deflating a myth. *Brandweek*, p. 30-31, 12 maio 2008; Winner: corporate sustainability, Walt Disney Worldwide. *Travel and Leisure*, p. 106, nov. 2009; The green-



O Green Works da Clorox tem atingido enorme sucesso de mercado ao combinar benefícios ambientais com preços acessíveis.

nest big companies in America, *Newsweek*, p. 34-53, 28 set. 2009; MAHONEY, Sarah. Best Buy connects green with thrift. *Media Post News: Marketing Daily*, 28 jan. 2009; JANA, Reena. Nike quietly goes green. *BusinessWeek*, 11 jun. 2009.

As principais novas tecnologias estimulam a taxa de crescimento da economia. Infelizmente, entre uma inovação e outra, uma economia pode estagnar. Inovações menores preenchem a lacuna — novos produtos vendidos em supermercados, tais como waffles congelados, sabonete líquido para banho e barras energéticas podem surgir —, mas, embora incorporem menor risco, também podem desviar o esforço de pesquisa dos grandes avanços.

As consequências de longo prazo da inovação nem sempre são previsíveis. A pílula anticoncepcional reduziu o tamanho das famílias e, desse modo, aumentou as rendas discricionárias, o que resultou em maiores gastos com viagens de férias, bens duráveis e artigos de luxo. Telefones celulares, videogames e a Internet estão reduzindo a atenção dada à mídia tradicional, bem como a interação social face a face uma vez que as pessoas ouvem música ou assistem a um filme em seus telefones celulares.

Os profissionais de marketing devem acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: o ritmo acelerado das mudanças, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações nos orçamentos de P&D e uma maior regulamentação dos avanços tecnológicos.

ACELERAÇÃO DO RITMO DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS Mais do que nunca, ideias estão sendo testadas para o desenvolvimento de novas tecnologias, e o intervalo de tempo entre novos projetos e sua implementação tem encolhido rapidamente, assim como o tempo entre o lançamento de um produto e o pico de produção. A Apple se armou por sete anos para vender o número espantoso de 220 milhões de iPods em todo o mundo até setembro de 2009.

OPORTUNIDADES ILIMITADAS PARA A INOVAÇÃO Alguns dos trabalhos atuais mais empolgantes estão sendo realizados nas áreas de biotecnologia, computação, microeletrônica, telecomunicações, robótica e desenvolvimento de novos materiais. Pesquisadores estão trabalhando em vacinas contra aids, anticoncepcionais mais seguros e alimentos que não engordem. Estão desenvolvendo novas categorias de antibióticos para combater infecções ultrarresistentes, superaquecendo fornos para transformar resíduos em matérias-primas e construindo estações miniaturizadas de tratamento de água para localidades remotas.⁴⁸

VARIAÇÕES NOS ORÇAMENTOS DE P&D Uma parcela crescente dos investimentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) dos Estados Unidos é destinada ao desenvolvimento em vez

de à pesquisa, o que levanta preocupações quanto à capacidade do país de manter a liderança em ciências básicas. Muitas empresas investem seu dinheiro em copiar produtos concorrentes ou fazer pequenas melhorias nas especificações e no estilo dos produtos. Até mesmo empresas que desenvolvem pesquisas básicas, como a DuPont, a Bell Laboratories e a Pfizer, têm agido com cautela. E cada vez mais a pesquisa direcionada para grandes inovações está sendo conduzida por um consórcio de empresas, e não por uma única desbravadora.

MAIOR REGULAMENTAÇÃO DOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS Os órgãos governamentais têm mais poder para investigar e proibir produtos potencialmente perigosos. Nos Estados Unidos, antes de serem comercializados, todos os medicamentos devem ser aprovados pela Food and Drug Administration (FDA), a agência de regulamentação de remédios e alimentos. As normas de segurança e saúde para as áreas de alimentos, automóveis, vestuários, aparelhos elétricos e construção também estão mais restritivas.

Ambiente político-legal

O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam novas oportunidades de negócios. As leis que tornam a reciclagem obrigatória, por exemplo, deram um grande incentivo à indústria de reciclagem e incitaram a criação de dezenas de novas empresas que fabricam produtos a partir de materiais reciclados. Duas das principais tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais.

AUMENTO DA LEGISLAÇÃO QUE REGULARIZA OS NEGÓCIOS A legislação que regulariza os negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção. Cada nova lei também pode surtir o efeito imprevisto de minar iniciativas e retardar o crescimento econômico.

A Comissão Europeia instituiu uma nova legislação para regulamentar o comportamento da concorrência, os padrões de produtos, as responsabilidades pelos produtos e as transações comerciais entre os 27 países que fazem parte da União Europeia. Os Estados Unidos têm muitas leis relativas a questões como concorrência, segurança dos produtos e responsabilidade por eles, práticas leais de comércio e financiamento, bem como embalagem e conteúdo de rótulos, mas as leis de vários países são mais rigorosas.⁴⁹ A Noruega proíbe várias formas de promoção de vendas — cupons, concursos e prêmios — por considerá-las instrumentos inadequados ou “desleais” para a promoção de produtos. A Tailândia exige que as indústrias alimentícias que vendem marcas tradicionais vendam também marcas de baixo custo, de modo que os consumidores de baixa renda possam encontrar produtos mais em conta. Na Índia, as empresas de alimentos precisam de aprovação especial para lançar marcas que vendam o que já existe no mercado, como mais um refrigerante ou uma nova marca de arroz. À medida que mais negócios são realizados no ciberespaço, os profissionais de marketing também precisam estabelecer novos parâmetros para fazer negócios com ética.

CRESCIMENTO DE GRUPOS DE INTERESSE ESPECIAIS Os comitês de ação popular fazem lobby junto a autoridades governamentais e pressionam executivos de empresas a respeitar os direitos do consumidor, da mulher, do idoso, das minorias e dos homossexuais. Direta ou indiretamente, as seguradoras influenciam o projeto de detectores de fumaça; grupos científicos influenciam o projeto de produtos em spray. Muitas empresas criaram departamentos de assuntos públicos para lidar com esses grupos e questões. O **movimento dos consumidores** organizou cidadãos e o governo no reforço dos direitos e poderes dos compradores em relação aos vendedores. Os consumidores conquistaram o direito de saber o custo real dos juros de um empréstimo, o custo real por unidade-padrão de marcas concorrentes (preço unitário), os ingredientes básicos e os reais benefícios de um produto e a qualidade nutritiva e o prazo de validade de um alimento.

Visto que os consumidores estão cada vez mais dispostos a fornecer informações pessoais aos profissionais de marketing em troca de produtos customizados — contanto que elas sejam confiáveis —, as questões de privacidade continuarão a ser um importante tema de política pública.⁵⁰ Os consumidores temem ser roubados ou enganados; ter informações privadas usadas contra si mesmos; ter a identidade roubada; ser bombardeados com solicitações; ver seus filhos transformados em alvo de ações de marketing.⁵¹ Empresas inteligentes estabelecem departamentos de assuntos referentes ao consumidor para formular políticas e lidar com reclamações.

Previsão e mensuração da demanda

Compreender o ambiente de marketing e conduzir pesquisa de marketing (descrita no Capítulo 4) pode ajudar a identificar oportunidades de mercado. A empresa deverá, então, mensurar e prever o tamanho, o crescimento e o potencial de lucros de cada nova oportunidade. Previsões de vendas preparadas pelo marketing são utilizadas pelo departamento de finanças, para levantar o caixa necessário ao investimento e às operações; pelo departamento de produção, para estabelecer níveis de capacidade e de produção; pelo departamento de compras, para a aquisição dos suprimentos necessários; e pelo departamento de recursos humanos, para a contratação do número necessário de funcionários. Se a previsão estiver fora da realidade, a empresa acabará com excesso ou falta de estoque. Uma vez que as previsões de vendas se baseiam em estimativas de demanda, os gerentes precisam definir qual o significado da demanda de mercado para eles. Embora o grupo de Performance Materials (materiais de alta performance) da DuPont saiba que o DuPont Tyvek detém 70 por cento do mercado de US\$ 100 milhões para membranas permeáveis de proteção contra o vento, eles veem mais oportunidades em bens e serviços para explorar de modo integral o mercado norte-americano de construção de casas, avaliado em US\$ 7 bilhões.⁵²

As mensurações da demanda de mercado

As empresas podem preparar até 90 tipos de estimativa de demanda para seis níveis de produto, cinco níveis espaciais e três níveis temporais (veja a Figura 3.2). Cada mensuração da demanda atende a um propósito específico. Uma empresa pode prever demanda de curto prazo para encomendar matérias-primas, planejar a produção e levantar recursos financeiros. Para decidir se estabelecerá ou não uma distribuição regional, é melhor prever a demanda regional.

Existem muitas maneiras de decompor o mercado:

- O **mercado potencial** é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente por uma oferta. Entretanto, esse interesse não basta para definir um mercado, a menos que os consumidores potenciais tenham renda suficiente e acesso ao produto.
- O **mercado disponível** é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse e acesso a determinada oferta. Uma empresa ou governo pode restringir as vendas a determinados grupos. Por exemplo, um estado pode proibir a venda de motocicletas para menores de 21 anos. Assim, os adultos com mais de 21 anos constituem o *mercado disponível qualificado* — o conjunto de consumidores que possuem interesse, renda, acesso e qualificações para adquirir uma oferta.
- O **mercado-alvo** é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar. Uma empresa norte-americana, por exemplo, pode decidir concentrar seu esforço de marketing e distribuição na Costa Leste.
- O **mercado atendido** é o conjunto de consumidores que comprou o produto da empresa.

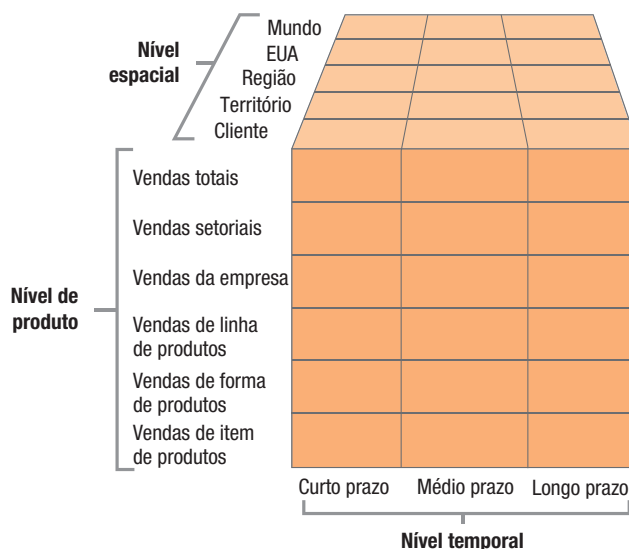


Figura 3.2

Noventa tipos de estimativa de demanda ($6 \times 5 \times 3$)

Essas definições de mercado são uma ferramenta útil para a elaboração do planejamento mercadológico. Se a empresa não está satisfeita com suas vendas atuais, pode tentar atrair uma porcentagem maior de compradores do mercado-alvo; pode reduzir as qualificações dos compradores potenciais; pode expandir o mercado disponível, passando a operar com canais de distribuição em algum outro lugar ou baixando seus preços; pode ainda se reposicionar na mente dos clientes.

Vocabulário para a mensuração da demanda

Os principais conceitos na mensuração da demanda são demanda de mercado e demanda da empresa. Em cada uma, distinguimos entre uma função de demanda, uma previsão de vendas e um potencial.

DEMANDA DE MERCADO O primeiro passo de um profissional de marketing, ao avaliar oportunidades de mercado, é estimar a demanda total de mercado. A **demanda de mercado** para um produto é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido.

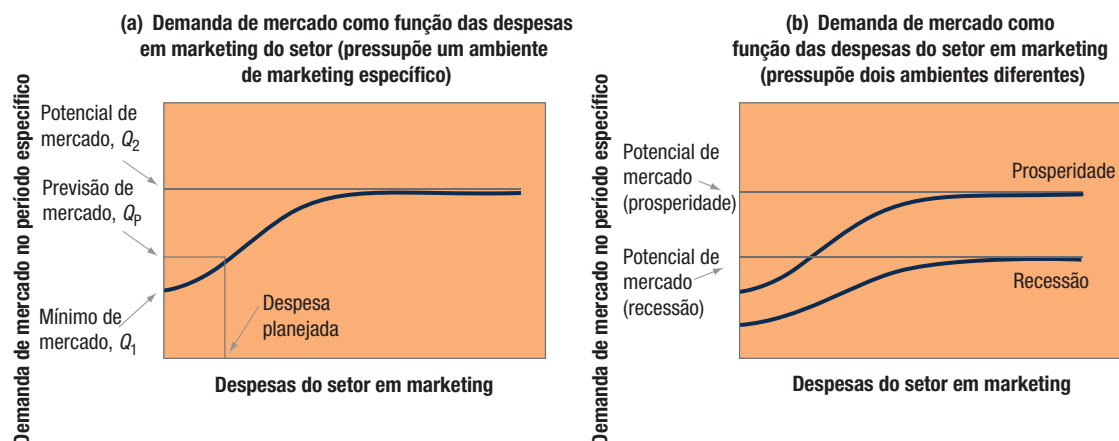
A demanda de mercado não é um número fixo, mas uma função das condições determinadas. Por esse motivo, pode ser chamada *função de demanda de mercado*. A relação entre a demanda total de mercado e as condições definidas é demonstrada na Figura 3.3a. O eixo horizontal mostra diferentes níveis de despesas do setor em marketing ao longo de determinado período. O eixo vertical mostra o nível de demanda resultante. A curva representa a demanda de mercado estimada associada a vários níveis de despesas de marketing.

Algumas vendas básicas — denominadas *mínimo de mercado* e indicadas por Q_1 na figura — ocorreriam sem nenhuma despesa estimuladora de demanda. Níveis mais elevados de despesas de marketing renderiam níveis mais altos de demanda, inicialmente a uma taxa crescente e depois a uma taxa decrescente. Tomemos o caso dos sucos de frutas. Tendo em vista a concorrência indireta que enfrentam de outros tipos de bebida, seria de se esperar que despesas maiores de marketing ajudassem esses produtos a se destacar e elevassem a demanda e as vendas. Despesas de marketing acima de determinado nível não estimulariam muita demanda adicional, sugerindo um limite superior para a demanda de mercado, denominado *potencial de mercado* e indicado por Q_2 na figura.

A distância entre o mínimo de mercado e o potencial do mercado mostra a *sensibilidade da demanda de mercado* geral. Podemos pensar em dois tipos extremos de mercado, o expansível e o não expansível. Um *mercado expansível*, como o de raquetes de tênis, tem seu tamanho total bastante influenciado pelo nível de despesas do setor em marketing. Na Figura 3.3a, a distância entre Q_1 e Q_2 é relativamente grande. Já um *mercado não expansível* — por exemplo, o mercado de coleta semanal de lixo — *não* é muito afetado pelo nível de despesas de marketing; a distância entre Q_1 e Q_2 é relativamente pequena. Organizações que vendem em um mercado não expansível devem aceitar o tamanho do mercado — o nível de *demanda primária* para a classe do produto — e direcionar seus esforços para conquistar uma **participação de mercado** maior para seu produto, isto é, um nível mais alto de demanda seletiva por seu produto.

Figura 3.3

Função de demanda de mercado



Vale a pena comparar o nível atual de demanda do mercado com o nível potencial de demanda. O resultado é chamado **índice de penetração de mercado**. Um índice de penetração baixo indica a existência de potencial de crescimento para todas as empresas, enquanto um índice de penetração alto sugere que será necessário aumentar significativamente as despesas para atrair os poucos clientes potenciais remanescentes. De modo geral, a concorrência entre preços aumenta e a margem de lucro cai quando o índice de penetração de mercado já é alto.

Comparar participação de mercado atual e potencial de uma empresa gera o **índice de penetração/participação**. Um índice de penetração/participação baixo indica que a empresa pode expandir muito sua participação de mercado. Os fatores que impedem tal expansão podem ser vários: baixo reconhecimento da marca, baixa disponibilidade, deficiências nos benefícios ou preço muito alto. A empresa deve calcular, então, os aumentos de penetração que ocorreriam ao eliminar cada fator, a fim de verificar quais investimentos produziram o melhor resultado nesse campo.⁵³

É importante lembrar que a função de demanda de mercado não é um retrato da sua demanda ao longo do tempo. A curva mostra previsões atuais de alternativas de demanda de mercado associadas a possíveis níveis de esforço de marketing setorial.

PREVISÃO DE MERCADO Apenas um nível de despesas em marketing do setor ocorrerá efetivamente. A demanda de mercado correspondente a esse nível denomina-se **previsão de mercado**.

POTENCIAL DE MERCADO A previsão de mercado mostra a demanda de mercado *esperada*, e não a demanda total de mercado. Para determinar esta última, temos de visualizar o nível de demanda de mercado resultante de um nível muito elevado de despesas em marketing do setor, em que aumentos adicionais de esforço pouco estimulariam a demanda adicional. **Potencial de mercado** é, portanto, o limite do qual se aproxima a demanda de mercado, à medida que as despesas em marketing do setor chegam perto de se tornarem infinitas em determinado ambiente de marketing.

As palavras “em determinado ambiente de mercado” são fundamentais. Considere o potencial de mercado para automóveis. É maior durante a prosperidade do que em um período de recessão. A relação entre o potencial de mercado e o ambiente é demonstrada na Figura 3.3b. Analistas de mercado fazem distinção entre a posição da função de demanda de mercado e o movimento ao longo dela. As empresas nada podem fazer a respeito da posição da função de demanda de mercado, que é determinada pelo ambiente de marketing. Entretanto, quando decidem quanto gastar em marketing, elas influenciam sua localização específica na função de demanda de mercado.

Empresas em busca do potencial de mercado têm um interesse especial no **percentual de penetração do produto**, que é a porcentagem de posse ou utilização de um bem ou serviço por uma população. As empresas pressupõem que, quanto menor o percentual de penetração do produto, maior o potencial de mercado, embora isso pressuponha que em algum momento todos os consumidores potenciais de um dado produto estarão ativos no mercado.

DEMANDA DA EMPRESA A **demand da empresa** é a participação estimada da empresa na demanda de mercado em níveis alternativos de esforço de marketing, ao longo de determinado período. Ela depende de como seus bens, serviços, preços e comunicações são percebidos em relação aos da concorrência. Se os outros fatores forem iguais, a participação no mercado dependerá da escala relativa e da efetividade das despesas de marketing. Os especialistas no desenvolvimento de modelos de marketing têm desenvolvido funções de resposta de vendas para mensurar como as vendas de uma empresa são afetadas por seu nível de despesas de marketing, seu mix de marketing e sua efetividade em marketing.⁵⁴

PREVISÃO DE VENDAS DA EMPRESA Uma vez estimada a demanda da empresa, a tarefa seguinte será escolher um nível de esforço de marketing. A **previsão de vendas da empresa** é o nível esperado de vendas com base em um planejamento de marketing selecionado e em um ambiente de marketing hipotético.

Para representar essa previsão graficamente, colocam-se as vendas no eixo vertical e o esforço de marketing no eixo horizontal, como mostra a Figura 3.3. Com frequência, ouvimos que a empresa deve desenvolver seu planejamento de marketing com base na previsão de vendas. Essa sequência previsão-planejamento será válida caso a *previsão* signifique uma estimativa da atividade econômica nacional, ou caso a demanda da empresa seja não expansível. Entretanto, a mesma sequência não será válida quando a demanda de mercado for expansível, ou quando a *previsão* significar uma estimativa das vendas da empresa. A previsão de vendas da empresa

não pode ser a base para a decisão sobre quanto gastar em marketing; pelo contrário, ela é o resultado de um planejamento hipotético de despesas em marketing.

Dois outros conceitos relacionados à previsão de vendas da empresa devem ser mencionados. Uma **quota de vendas** é a meta de vendas estabelecida para uma linha de produtos, uma divisão da empresa ou um representante de vendas. Antes de mais nada, é um dispositivo gerencial que tem como função definir e estimular o esforço de vendas. De modo geral, são estabelecidas em um patamar ligeiramente mais alto do que as vendas estimadas para aumentar o esforço da equipe de vendas.

Um **orçamento de vendas** é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado, utilizado principalmente para a tomada de decisões relativas às compras, à produção e ao fluxo de caixa. Baseia-se na necessidade de evitar riscos excessivos e costuma ser estabelecido em patamares ligeiramente mais baixos do que a previsão de vendas.

POTENCIAL DE VENDAS DA EMPRESA O **potencial de vendas da empresa** é o limite de vendas a que a demanda da empresa pode chegar, à medida que seu esforço de marketing aumenta em relação ao dos concorrentes. O limite absoluto da demanda da empresa é, obviamente, o potencial de mercado. Ambos seriam iguais se a empresa alcançasse 100 por cento do mercado. Na maioria dos casos, o potencial de vendas é menor que o de mercado, mesmo quando as despesas de marketing aumentam consideravelmente em relação às dos concorrentes. Isso porque cada concorrente possui um núcleo consistente de compradores fiéis que não respondem muito aos esforços de outras empresas para aliciá-los.

Estimativa da demanda corrente

Agora estamos prontos para examinar métodos práticos de estimativa da demanda corrente de mercado. Os executivos de marketing precisam estimar o potencial total do mercado e o potencial de mercado por área, além das vendas do setor e das participações de mercado.

POTENCIAL TOTAL DO MERCADO O **potencial total do mercado** é o volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas em determinado setor, ao longo de determinado período, sob determinado nível de esforço de marketing do setor e sob determinadas condições ambientais. Um meio comum de estimar o potencial total do mercado é multiplicar o número de compradores potenciais pela quantidade média que cada comprador adquire e multiplicar esse resultado pelo preço médio.

Se a cada ano 100 milhões de pessoas compram livros e o comprador médio compra 3 livros por ano a um preço médio unitário de US\$ 20, então o potencial total do mercado é de US\$ 6 bilhões (100 milhões $\times$ 3 $\times$ US\$ 20). O componente mais difícil de ser estimado é o número de compradores. Pode-se sempre começar pela população total do país, digamos 261 milhões de pessoas. A seguir, eliminamos grupos que certamente não comprariam o produto. Suponhamos que analfabetos e crianças com menos de 12 anos não comprem livros, e que eles constituam 20 por cento da população. Isso significa que 80 por cento da população, ou aproximadamente 209 milhões de pessoas, comporiam o universo de possíveis clientes. Dando continuidade à pesquisa, poderíamos chegar à conclusão de que as pessoas de baixa renda e pouca instrução não leem livros, e que elas constituem mais de 30 por cento do universo de possíveis clientes. Eliminando-as, chegaríamos a um conjunto de clientes potenciais de aproximadamente 146,3 milhões de compradores de livros. Então, utilizaríamos esse número para calcular o potencial total do mercado.

Uma variação desse procedimento é o *método de proporção em cadeia*, que consiste em multiplicar um número base por vários percentuais de ajuste. Suponhamos que uma cervejaria esteja interessada em estimar o potencial de mercado para uma nova cerveja light especialmente criada para acompanhar refeições. Uma estimativa pode ser elaborada por meio do seguinte cálculo:

Demanda pela nova cerveja light	$\times$	População	$\times$	Percentual médio de renda pessoal discrecional <i>per</i> <i>capita</i> gasta com alimentação	$\times$	Percentual médio do montante gasto com alimentação que é gasto em bebidas	$\times$	Percentual médio do montante gasto em bebidas que é gasto com bebidas alcoólicas	$\times$	Percentual médio do montante gasto com bebidas alcoólicas que é gasto em cerveja	$\times$	Percentual esperado do montante gasto em cerveja que será gasto com cerveja light
------------------------------------	----------	-----------	----------	---	----------	--	----------	---	----------	---	----------	--

POTENCIAL DE MERCADO POR ÁREA Visto que as empresas precisam alocar seu orçamento de marketing de maneira ideal entre seus melhores territórios, elas necessitam estimar o potencial de mercado de diferentes cidades, estados e países. Os dois principais métodos para isso são o método de desenvolvimento de mercado, utilizado principalmente por profissionais de marketing empresarial, e o método de indexação multifatorial, utilizado principalmente por profissionais de marketing de produtos de consumo.

Método de desenvolvimento de mercado O método de desenvolvimento de mercado requer a identificação de todos os compradores potenciais em cada mercado e uma estimativa de suas compras. Esse método produzirá resultados precisos se tivermos uma relação de todos os compradores potenciais e uma estimativa confiável daquilo que cada um comprará. Infelizmente, nem sempre é fácil obter essas informações.

Pense em um fabricante de ferramentas que deseja estimar, em Boston, o potencial de mercado da área para seu torno para madeira. O primeiro passo é identificar todos os compradores potenciais de tornos para madeira na área, principalmente empresas que tenham de tornear ou mandrilar madeira em suas operações. A empresa poderia compilar uma lista a partir de um catálogo de todas as fábricas na região. Em seguida, estima-se o número de tornos que cada empresa poderia comprar com base no número de tornos por mil funcionários e por US\$ 1 milhão em vendas no setor.

Um método eficiente para estimar o potencial de mercado de uma área utiliza o North American Industry Classification System (NAICS), sistema norte-americano de classificação de setores, desenvolvido pelo U.S. Bureau of the Census (órgão responsável pelas estatísticas oficiais nos Estados Unidos) em parceria com os governos do Canadá e do México.⁵⁵ O NAICS classifica toda a atividade industrial em 20 principais setores gerais. Cada um desses grupos é subdividido em uma estrutura hierárquica de seis dígitos, como a apresentada a seguir.

51	Setor geral (informação)
513	Subsetor geral (radiotransmissão e telecomunicações)
5133	Grupo setorial (telecomunicações)
51332	Setor (operadoras de telecomunicações sem fio, exceto satélite)
513321	Setor nacional (serviços de pager nos Estados Unidos)

Para cada número de seis dígitos do NAICS, uma empresa pode comprar CD-ROMs de diretórios empresariais que fornecem perfis completos de milhões de estabelecimentos subclassificados por localização, número de funcionários, vendas anuais e patrimônio líquido.

Para utilizar o NAICS, o fabricante de tornos deve primeiro determinar os códigos de seis dígitos que representam produtos cujos fabricantes provavelmente necessitarão de tornos. Para obter um quadro completo de todos os setores de seis dígitos do NAICS que poderão utilizar tornos, a empresa pode (1) descobrir os códigos NAICS de clientes anteriores; (2) utilizar o manual do NAICS para verificar todos os setores de seis dígitos que, em sua opinião, teriam interesse em tornos e (3) enviar questionários pelo correio a um grande número de empresas na tentativa de descobrir se estão interessadas em adquirir tornos para madeira.

O próximo passo é determinar uma base apropriada para estabelecer o número de tornos a ser utilizado em cada setor. Suponha que vendas setoriais dos potenciais clientes sejam a base mais adequada. Uma vez que a empresa tenha estimado o índice de quantidade de tornos que uma empresa precisa para cada nível de venda, poderá calcular o potencial de mercado.

Método de indexação multifatorial Assim como as empresas que atendem o mercado organizacional, as empresas de produtos de consumo também precisam estimar potenciais de mercado por área. Mas, visto que seus clientes são numerosos demais para serem relacionados, o método mais utilizado em mercados de consumidores finais é um simples cálculo de proporção. Um fabricante de medicamentos, por exemplo, pode supor que o potencial de mercado para medicamentos esteja diretamente relacionado ao tamanho da população. Se 2,28 por cento da população dos Estados Unidos vive no estado da Virgínia, a empresa pode supor que a Virgínia representa 2,28 por cento do total de medicamentos vendidos.

Um único fator, entretanto, raramente é um indicador completo de oportunidade de vendas. Vendas regionais de medicamentos também são influenciadas pela renda *per capita* e pelo número de médicos a cada 10 mil habitantes. Portanto, faz sentido desenvolver uma indexação multifatorial, atribuindo pesos específicos a cada fator. Suponha, por exemplo, que a Virgínia

possua 2 por cento da renda pessoal disponível nos Estados Unidos, 1,96 por cento das vendas no varejo dos Estados Unidos e 2,28 por cento da população dos Estados Unidos. Suponha também que os respectivos pesos sejam 0,5, 0,3 e 0,2. O índice de poder de compra da Virgínia seria, então, 2,04 $[0,5(2,00) + 0,3(1,96) + 0,2(2,28)]$. Assim, 2,04 por cento das vendas de medicamentos nos Estados Unidos poderiam ocorrer no estado da Virgínia.

Os pesos utilizados para o índice de poder de compra são um tanto arbitrários; outros pesos podem ser atribuídos, caso seja apropriado. Um fabricante pode querer ajustar o potencial de mercado a fatores adicionais, como a presença de concorrentes no mercado, os custos locais de promoção, os fatores sazonais e as idiossincrasias do mercado local.

Muitas empresas calculam outros índices de área para a alocação de recursos de marketing. Suponha que a empresa de medicamentos considere as seis cidades relacionadas na Tabela 3.5. As duas primeiras colunas mostram o percentual de vendas, nos Estados Unidos, de marca e de categoria nessas seis cidades. A coluna 3 mostra o índice de desenvolvimento da marca, que é o índice de vendas da marca em relação às vendas da categoria. Seattle, por exemplo, tem um índice de desenvolvimento da marca de 114, uma vez que ali a marca é relativamente mais desenvolvida do que a categoria. Portland tem um **índice de desenvolvimento da marca** de 65, o que significa que a marca nessa cidade é relativamente pouco desenvolvida.

De modo geral, quanto menor o índice de desenvolvimento da marca, maior a oportunidade de mercado, porque há espaço para crescimento. No entanto, alguns profissionais de marketing argumentariam que os recursos de marketing deveriam ser alocados nos mercados *mais fortes* da marca, onde seria importante reforçar a fidelidade ou seria mais fácil obter maior participação. Decisões de investimento devem ser baseadas no potencial de aumento das vendas da marca. Percebendo seu fraco desempenho em um mercado de alto potencial, a Anheuser-Busch escolheu como alvo a crescente população hispânica no Texas para uma série de atividades especiais de marketing. Promoções cruzadas com a Budweiser e o Clamato, uma mistura de suco de tomate com uma espécie de molusco (usado para preparar a popular bebida Michiladas), o patrocínio da série de concertos Esta Noche Toca e o apoio a apresentações de música latina com torneios de futebol ajudaram a impulsionar as vendas.⁵⁶

Depois que a empresa decidir sobre a alocação de seu orçamento cidade a cidade, poderá detalhar a alocação de cada cidade por áreas de censo ou de código postal. Áreas de censo, nos Estados Unidos, são pequenas zonas estatisticamente definidas em áreas metropolitanas e alguns outros distritos. Normalmente, possuem limites estáveis e população de aproximadamente 4 mil habitantes. Áreas de código postal são pouco menores do que bairros. Dados sobre população, renda familiar média e outras características estão disponíveis para essas unidades geográficas. Utilizando outras fontes como dados de cartões de fidelidade, o Geomomentum da **Mediabrand**s segmenta setores “hiperlocalizados” de códigos postais, bairros de cidades ou até mesmo domicílios individuais como alvo para mensagens publicitárias divulgadas por TV interativa, edições de jornais de bairro, Páginas Amarelas, outdoors e buscas locais na Internet.⁵⁷

Mediabrands é um bureau de mídia do grupo Interpublic; Geomomentum é uma empresa que oferece tecnologias e ferramentas para determinar qual a melhor aproximação aos consumidores que os anunciantes podem adotar em qualquer localidade em que possuam lojas, chegando até as preferências de um determinado quarteirão ou código postal.

TABELA 3.5 Cálculo do índice de desenvolvimento da marca

	(a) Percentual de vendas de marca nos Estados Unidos	(b) Percentual de vendas da categoria nos Estados Unidos	Índice de desenvolvimento da marca
Território	Vendas	Vendas	$(a \div b) \times 100$
Seattle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

VENDAS DO SETOR E PARTICIPAÇÕES DE MERCADO Além de estimar o potencial total e o potencial da área, uma empresa precisa conhecer as vendas setoriais efetivas que ocorrem em seu mercado. Isso significa identificar os concorrentes e estimar suas vendas.

As associações setoriais costumam levantar e publicar as vendas totais do setor, embora não relacionem as vendas individualizadas por empresa. Com base nessas informações, cada empresa pode avaliar seu desempenho em relação ao setor como um todo. Se as vendas de uma empresa crescem 5 por cento ao ano enquanto as do setor crescem 10 por cento, essa empresa está na verdade perdendo posição no setor.

Outra maneira de estimar vendas é comprar relatórios de institutos de pesquisa de marketing que realizam auditorias de vendas totais e vendas por marca. Por exemplo, a Nielsen Media Research faz auditorias sobre vendas no varejo em várias categorias e produtos de supermercados e drogarias. Uma empresa pode adquirir essas informações e comparar seu desempenho com o do setor como um todo e/ou com o de qualquer concorrente específico para verificar se está ganhando ou perdendo participação total ou por marca. Visto que, de modo geral, os distribuidores não fornecem informações sobre o volume de mercadorias que os concorrentes vendem, os profissionais de marketing que atendem ao mercado empresarial operam com menos conhecimento sobre sua participação de mercado.

Estimativa da demanda futura

Os poucos bens e serviços que se prestam a uma fácil previsão normalmente representam um nível absoluto ou uma tendência de demanda razoavelmente constante, além de contar com uma concorrência inexistente (serviços públicos) ou estável (oligopólios puros). Na maioria dos mercados, porém, uma previsão eficiente representa um fator-chave para o sucesso.

É comum as empresas começarem com uma projeção macroeconômica, seguida por uma projeção setorial e uma previsão de vendas da empresa. A projeção macroeconômica leva em conta inflação, desemprego, taxas de juros, gastos de consumidores, investimentos de empresas, gastos governamentais, exportações líquidas e outras variáveis. O resultado final é uma previsão do produto interno bruto (PIB), que será utilizada, em conjunto com outros indicadores macroambientais, para prever vendas setoriais. A empresa realiza sua previsão de vendas supondo que ganhará certa participação de mercado.

Como as empresas efetuam suas previsões? Elas podem desenvolvê-las internamente ou comprá-las de terceiros, tais como institutos de pesquisa de marketing, que desenvolvem uma previsão entrevistando clientes, distribuidores e outras partes com conhecimentos específicos. Empresas especializadas realizam previsões de longo prazo sobre componentes macroambientais específicos, como população, recursos naturais e tecnologia. Alguns exemplos são a IHS Global Insight (uma fusão da Data Resources e da Wharton Econometric Forecasting Associates), a Forrester Research e o Gartner Group. As empresas de pesquisas de futuro, por sua vez, produzem cenários especulativos; três exemplos são o Institute for the Future, o Hudson Institute e o Futures Group.

Todas as previsões são fundamentadas em uma dessas três bases de informação: o que as pessoas dizem, o que as pessoas fazem e o que as pessoas fizeram. A primeira base — o que as pessoas dizem — envolve levantamento das intenções dos compradores, compilação das opiniões da força de vendas e opinião de especialistas. A elaboração de uma previsão com base naquilo que as pessoas fazem envolve outro método: a introdução do produto em um mercado-teste para medir a resposta dos compradores. A última base de informação — o que as pessoas fizeram — envolve a análise de registros de comportamento de compras do passado ou a utilização de análises de séries cronológicas ou de demanda estatística.

PESQUISA DE INTENÇÕES DOS COMPRADORES Fazer uma **previsão** é a arte de antecipar aquilo que os compradores provavelmente fariam sob determinadas condições. Com relação aos principais bens de consumo duráveis, como os eletrodomésticos, muitos institutos de pesquisa realizam levantamentos periódicos das intenções de compra dos consumidores fazendo perguntas como: “Você pretende adquirir um automóvel nos próximos seis meses?” e inserem as respostas em uma **escala de probabilidade de compra**:

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Nenhuma chance	Probabilidade remota	Probabilidade razoável	Boa probabilidade	Probabilidade alta	Certeza

As diversas pesquisas desse tipo também levantam dados sobre a renda atual e futura dos consumidores e suas expectativas quanto à economia. As várias informações são combinadas em uma mensuração da confiança do consumidor (Conference Board) ou em uma mensuração do sentimento do consumidor (Survey Research Center, da Universidade de Michigan).

Para compradores empresariais, vários institutos conduzem pesquisas de intenção de compra relacionadas a instalações, equipamentos e materiais industriais com uma margem de erro de 10 por cento. Essas pesquisas são especialmente úteis na estimativa de demanda por produtos industriais, bens de consumo duráveis, compras de produtos que requerem planejamento antecipado e novos produtos. Esse tipo de pesquisa se mostra ainda mais valiosa quando os compradores são poucos, o custo de alcançá-los é baixo e eles têm intenções expressas claramente e que serão de fato implementadas.

COMPILAÇÃO DE OPINIÕES DA FORÇA DE VENDAS Quando for impraticável entrevistar os compradores, a empresa poderá solicitar que seus representantes de vendas estimem as vendas futuras. Poucas empresas utilizam esse tipo de estimativa sem efetuar alguns ajustes. Os representantes de vendas podem ser pessimistas ou otimistas, não saber como os planos de marketing de sua empresa influenciarão as vendas futuras em seu **território** e subestimar deliberadamente a demanda para que a empresa estabeleça uma quota de vendas mais baixa. Para encorajar estimativas melhores, a empresa deve oferecer algum tipo de apoio ou incentivo à equipe de vendas, como planos de marketing ou histórico de suas estimativas anteriores comparadas às suas vendas efetivas.

Envolver a equipe de vendas em estimativas traz uma série de benefícios. Os representantes de vendas podem ter uma visão melhor das tendências em curso do que qualquer outro grupo e, participando do processo de estimativa, eles se sentirão mais confiantes em relação a sua quota de vendas e incentivados a atingi-la. Um procedimento de previsão com abordagem de marketing local oferece estimativas detalhadas decompostas por produto, território, cliente e representante de vendas.

OPINIÃO DE ESPECIALISTAS As empresas também podem obter previsões de especialistas, como revendedores, distribuidores, fornecedores, consultores de marketing e associações comerciais. As estimativas dos revendedores estão sujeitas aos mesmos pontos fortes e fracos identificados nas estimativas da equipe de vendas. Muitas empresas compram previsões econômicas e setoriais de institutos de previsão econômica reconhecidos, que dispõem de um volume maior de dados e conhecimento especializado na preparação de previsões.

Ocasionalmente, as empresas convidam um grupo de especialistas a preparar uma previsão. Os especialistas trocam ideias e produzem uma estimativa de grupo (*método de discussão em grupo*) ou individual — nesse caso, um analista as consolida em uma única estimativa (*compilação de estimativas individuais*). Rodadas adicionais de avaliação e detalhamento podem ser feitas (como ocorre com o método Delphi).⁵⁸

ANÁLISE DE VENDAS PASSADAS As previsões de vendas também podem ser elaboradas com base em vendas passadas. A *análise de séries temporais* consiste em decompor essas séries em quatro componentes (tendência, ciclo, sazonalidade e sinuosidade) e projetá-los para o futuro. A *análise de tendência exponencial* consiste em prever as vendas do próximo período mediante a combinação de uma média de vendas passadas com as vendas mais recentes, atribuindo maior peso a estas últimas. A *análise de demanda estatística* consiste em mensurar o nível de impacto de todos os elementos de um conjunto de fatores causais (por exemplo, renda, despesas de marketing e preço) sobre o nível de vendas. Por fim, a *análise econométrica* consiste na elaboração de conjuntos de equações que descrevem um sistema e no ajuste estatístico dos parâmetros.

MÉTODO DE TESTE DE MERCADO Quando os compradores não planejam suas compras cuidadosamente, ou os especialistas não estão disponíveis ou não são confiáveis, um teste dire-

É comum os representantes de vendas trabalharem por "território".

to de mercado pode ajudar na previsão de vendas de novos produtos, ou de produtos já estabelecidos que passem a ser vendidos por um novo canal de distribuição ou em um novo território. (Discutiremos o teste de mercado em detalhes no Capítulo 20.)

Resumo

1. Para dar conta de suas responsabilidades de análise, planejamento, implementação e controle, os gerentes de marketing precisam de um sistema de informações de marketing (SIM). O papel do SIM é avaliar as necessidades de informações dos gerentes, gerar as informações necessárias e distribuí-las de maneira oportuna.
2. Um SIM possui três componentes: (a) um sistema de registros internos, que inclui informações sobre o ciclo pedido — pagamento e sistemas de relatórios de vendas; (b) um sistema de inteligência de marketing, isto é, um conjunto de procedimentos e fontes utilizado por gerentes para obter informações rotineiras sobre eventos pertinentes no ambiente de marketing; (c) um sistema de pesquisa de marketing, que permite a elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing.
3. É possível descobrir muitas oportunidades identificando tendências (direções ou sequências de eventos com determinado impulso e duração) e megatendências (importantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que exercem influência durante muito tempo).
4. Em um cenário global em rápida transformação, os profissionais de marketing precisam monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal.
5. No ambiente demográfico, os profissionais de marketing devem estar cientes do crescimento populacional mundial; das mudanças na faixa etária, na composição étnica e nos níveis de instrução; do aumento do número de famílias não tradicionais; e das grandes migrações populacionais.
6. No ambiente econômico, é necessário focalizar a distribuição de renda e os níveis de poupança, endividamento e disponibilidade de crédito.
7. No ambiente sociocultural, os profissionais de marketing devem compreender as visões que as pessoas têm de si próprias, das outras, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo. Eles precisam colocar no mercado produtos que correspondam aos valores centrais e secundários da sociedade, assim como abordar as necessidades das diferentes subculturas existentes dentro dessa sociedade.
8. O ambiente natural requer a conscientização da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e níveis de poluição e da mudança no papel dos governos no que diz respeito à proteção ambiental.
9. No ambiente tecnológico, os profissionais de marketing devem levar em consideração a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa das inovações tecnológicas.
10. No ambiente político-legal, deve-se trabalhar respeitando as muitas leis que regulamentam as práticas de negócio e em harmonia com os vários grupos de interesses especiais.
11. Existem dois tipos de demanda: demanda do mercado e demanda da empresa. Para estimar a demanda atual, as empresas tentam determinar o potencial de mercado total, o potencial de mercado da área, as vendas setoriais e a participação de mercado. Para estimar a demanda futura, as empresas fazem o levantamento das intenções dos compradores, solicitam contribuições de sua força de vendas, coletam opiniões de especialistas, analisam o histórico de vendas ou se envolvem em testes de mercado. Modelos matemáticos, técnicas estatísticas avançadas e procedimentos informatizados de captação de dados são essenciais para qualquer tipo de previsão de demanda e de vendas.

Aplicações

Debate de marketing

O comportamento do consumidor depende mais de sua idade ou de sua geração?

Uma das questões mais debatidas no desenvolvimento de programas de marketing dirigidos a determinados grupos etários é o quanto os consumidores mudam ao longo do tempo. Alguns profissionais de marketing sustentam que as diferenças de idade são muito importantes, e que as necessidades e os desejos de uma pessoa com 25 anos em 2010 não eram tão diferentes daquelas de uma pessoa com 25 anos em 1980. Outros argumentam que os efeitos do cohort e das gerações são fundamentais, e que, por-

tanto, os programas de marketing devem acompanhar a evolução dos tempos.

Assuma uma posição: as diferenças de idade são fundamentalmente mais importantes do que as características de um cohort? Ou as características de um cohort prevalecem sobre as diferenças de idade?

Discussão de marketing

Segmentação por idade

Quais marcas e produtos você sente que realmente lhe “dizem algo” e atendem a sua faixa etária de maneira efetiva? Por quê? Quais não o fazem? Em que estas poderiam melhorar?

Excelência de Marketing

Microsoft

A Microsoft é a empresa de software de maior sucesso mundial. Foi fundada por Bill Gates e Paul Allen em 1975 com a missão original de ter “um computador em cada mesa e em cada casa, rodando o software da Microsoft”. Desde então, a Microsoft cresceu para se tornar a terceira marca mais valiosa no mundo por meio de marketing estratégico e táticas agressivas de crescimento.

O primeiro sucesso significativo da Microsoft ocorreu no início da década 1980 com a criação do sistema operacional DOS para os computadores da IBM. A empresa usou esse sucesso inicial para vender software para outros fabricantes e rapidamente se tornou uma participante importante no setor. As primeiras campanhas de propaganda se concentraram em divulgar a gama de produtos da empresa, do DOS ao lançamento do Excel e do Windows — tudo sob uma única identidade “Microsoft”.

A Microsoft abriu seu capital em 1986 e cresceu tremendamente na década seguinte com o deslanchar do sistema operacional Windows e do pacote de software Microsoft Office. Em 1990, a Microsoft lançou uma versão completamente renovada de seu sistema operacional. Nomeado como Windows 3.0, oferecia um conjunto melhorado de ícones e aplicativos do Windows como o File Manager (gerenciador de arquivos) e o Program Manager (gerenciador de programas) que continuam em uso. Seu sucesso foi instantâneo; a Microsoft vendeu mais de 10 milhões de cópias do software em dois anos — um fenômeno naquela época. Além disso, o Windows 3.0 tornou-se o primeiro sistema operacional a ser pré-instalado em certos PCs, um marco importante para o setor e para a Microsoft.

Ao longo da década de 1990, as ações de comunicação da Microsoft convenceram as empresas de que seu software era não só a melhor escolha como também que sua atualização frequente era necessária. A Microsoft gastou milhões de dólares com anúncios em revistas e recebeu endossos das principais publicações do setor, transformando o Microsoft Windows e o Office nos softwares indispensáveis de seu tempo. A empresa lançou com sucesso o Windows 95 em 1995 e o Windows 98 em 1998, usando o slogan: “Where do you want to go today?” (“Onde você quer ir hoje?”). O slogan não enfatizava produtos individuais, mas a própria empresa, o que poderia ajudar a habilitar empresas e consumidores sem distinção.

Durante a década de 1990, a Microsoft entrou na notória “guerra dos browsers” refletindo a luta das empresas em encontrar seu lugar no boom da Internet. Em 1995, a Netscape lançou seu navegador Navigator. Percebendo a qualidade do produto da Netscape, a Microsoft lançou a primeira versão de seu próprio navegador, o Internet Explorer, mais tarde naquele mesmo ano. Em 1997, a Netscape detinha uma participação de 72 por cento e o Explorer, 18 por cento. Cinco anos depois, no entanto, a participação da Netscape cairia para 4 por cento.

Nesses cinco anos, a Microsoft tomou três grandes medidas para ultrapassar a concorrência. Primeiro, agregou o Internet Explorer a seu pacote Office, que continha os programas Excel, Word e PowerPoint. Automaticamente, os consumidores que adquiriam o MS Office se tornavam também

usuários do Explorer. Em segundo lugar, a Microsoft firmou parceria com a AOL, o que lhe abriu as portas para 5 milhões de novos consumidores praticamente de um dia para o outro. E, por fim, a Microsoft recorreu a seus “bolsos fundos” para disponibilizar o Internet Explorer gratuitamente, essencialmente “cortando o ar da Netscape”. Esses esforços, no entanto, não foram isentos de controvérsia. A Microsoft enfrentou acusações antitruste em 1998 e inúmeras ações judiciais contra suas táticas de marketing, além de gerar em alguns a percepção de que estava monopolizando o setor.

Acusações à parte, as ações da empresa decolaram, atingindo o pico de US\$ 60 por ação em 1999. A Microsoft lançou o Windows 2000 em 2000 e o Windows XP em 2001. Também lançou o Xbox em 2001, marcando sua entrada na multibilionária indústria de jogos.

Ao longo dos anos seguintes, o preço das ações da Microsoft caiu para US\$ 40 por ação enquanto os consumidores esperavam pelo próximo sistema operacional e a Apple ressurgia com vários novos computadores Mac, o iPod, o iPhone e o iTunes. A Microsoft lançou o sistema operacional Vista em 2007 com grande expectativa, mas foi atormentado por bugs e problemas.

Com o agravamento da recessão em 2008, a empresa se viu em uma situação difícil. Sua imagem de marca foi manchada por anos de sucesso da campanha “Get a Mac” (“Tenha um Mac”) da Apple, uma série de comerciais que exibiam um personagem Mac — inteligente, criativo e descontraído — ao lado de outro representando o PC — um “nerd”, sensível a vírus e tenso. Além disso, consumidores e analistas continuavam a criticar o Vista por seu mau desempenho.

A resposta da Microsoft foi uma campanha intitulada “Windows. Life without walls” (“Windows. Uma vida sem paredes”) para ajudar a transformar sua imagem. A empresa focou na economia representada pelos computadores com seu software, uma mensagem que soava bem na recessão. Ela lançou uma série de comerciais ostentando “I’m a PC” (“Eu sou PC”), que começou com um funcionário da Microsoft (muito parecido com o personagem tenso dos anúncios da Apple) afirmando: “Olá, eu sou um PC e fui transformado em um estereótipo”. Os anúncios, que destacavam uma grande variedade de indivíduos que se orgulhavam de ter um PC, ajudaram a elevar o moral dos funcionários e a fidelização dos clientes.

A Microsoft abriu um punhado de lojas de varejo — à semelhança das lojas Apple — em 2009. “O propósito de abrir essas lojas é criar maior envolvimento com os consumidores e continuar a conhecer em primeira mão o que eles querem e como tomam suas decisões de compra”, declarou a Microsoft em um comunicado.

Atualmente, a empresa oferece uma ampla gama de softwares e produtos de entretenimento em casa. No curso da guerra dos navegadores, o Internet Explorer detém uma participação de mercado de 66 por cento em comparação com os 22 por cento do Firefox e 8 por cento do Safari**. Em 2009, a Microsoft lançou uma nova ferramenta de busca chamada Bing, que desafia a posição dominante do Google

** Nota do editor: dados de 2008.

no mercado e promete gerar melhores resultados de busca. Os produtos mais rentáveis da Microsoft continuam sendo o Microsoft Windows e o Microsoft Office, que correspondem a aproximadamente 90 por cento do faturamento de US\$ 60 bilhões da empresa.

Questões

1. Avalie a estratégia da Microsoft em tempos de prosperidade e recessão econômica.
2. Discuta os prós e os contras da campanha da Microsoft *Eu sou PC*. A Microsoft está certa em fazer alusão à

campanha da Apple em sua própria mensagem de marketing? Por quê?

Fonte: HELM, Burt. Best global brands. *BusinessWeek*, 18 set. 2008; ELLIOT, Stuart. Microsoft takes a user-friendly approach to selling its image in a new global campaign. *The New York Times*, 11 nov. 1994; BISHOP, Todd. The rest of the motto. *Seattle Post Intelligencer*, 23 set. 2004; LEONARD, Devin. Hey PC, who taught you to fight back? *The New York Times*, 30 ago. 2009; VRANICA, Suzanne; GUTH, Robert A. Microsoft enlists Jerry Seinfeld in its ad battle against Apple. *Wall Street Journal*, p. A1, 21 ago. 2008; ELLIOTT, Stuart. Echoing the campaign of a rival, Microsoft aims to redefine "I'm a PC". *The New York Times*, p. C4, 18 set. 2008; FERGUSON, John. From cola wars to computer wars — Microsoft misses again. *BN Branding*, 4 abr. 2009.

Excelência de Marketing

Walmart

O Walmart, um gigante do setor de varejo de desconto, é a segunda maior empresa no mundo, com mais de US\$ 400 bilhões em receita e 2,1 milhões de associados (a forma como eles preferem chamar seus funcionários). A história desse sucesso fenomenal começou em 1962, quando Sam Walton abriu sua primeira loja de desconto na cidade norte-americana de Rogers, no estado de Arkansas. Ele vendia os mesmos produtos que seus concorrentes, mas mantinha os preços mais baixos reduzindo sua margem de lucro. Os clientes logo foram se avolumando e a empresa decolou quase que de imediato. A estratégia EDLP (Preço baixo todo dia, do inglês *Every day low price*) de Walton permanece a base do sucesso do Walmart até os dias de hoje. Graças a economias de escala, a empresa consegue oferecer aos clientes os melhores produtos de marca pelo menor preço.

O Walmart se expandiu pelos Estados Unidos nas décadas de 1970 e 1980 pela aquisição de alguns de seus concorrentes e a abertura de novas lojas. O primeiro Supercenter Walmart — uma loja de desconto com praça de alimentação, ótica, laboratório de revelação de fotos, cabeleireiro e outros serviços — foi inaugurado em 1988. Em 1990, o Walmart já era o varejista número um do país, com faturamento de US\$ 32 bilhões e lojas em 33 estados. Sua expansão internacional começou com uma loja na periferia da Cidade do México em 1991 e cresceu para mais de 3.800 localizações internacionais, algumas delas sob uma marca diferente.

O Walmart prospera com base em três crenças e valores básicos: “respeito pelo indivíduo”, “serviço para nossos clientes” e “a busca da excelência”. A regra original dos três metros de Sam Walton, “Eu prometo que sempre que estiver a três metros de distância de um cliente, vou olhar nos olhos dele, cumprimentá-lo e perguntar se posso ajudá-lo”, ainda vigora, incorporada por “receptionistas” na porta da frente. Além disso, o Walmart abraça as comunidades em que se insere, a fim de desenvolver fortes relações e construir sua imagem de marca na área. A empresa faz doações significativas em dinheiro a instituições de caridade locais por meio de seu programa “Good Works” (algo como “Trabalho do bem”), contrata indivíduos da comunidade e compra alimentos dos agricultores locais.

A estratégia de marketing do Walmart tem evoluído ao longo dos anos. Os primeiros esforços de marketing se

basearam no boca a boca, em ações positivas de relações públicas e na expansão agressiva de lojas. Em 1992, a empresa introduziu seu famoso slogan “Preços baixos, sempre”, que comunicou eficazmente a promessa central da marca e impressionou milhões de pessoas. Em 1996, foi lançada a campanha de redução de preços tendo a familiar carinha amarela sorridente (*yellow smiley face*, também conhecida como emoticon ou ícone de emoção) como a estrela da campanha. Esse ícone cortava os preços do Walmart em comerciais de televisão e aparecia na sinalização das lojas, bem como em aventais e broches usados pelos funcionários. A campanha contribuiu para as ações do Walmart subirem 1.173 por cento na década de 1990.

O Walmart sofreu com alguns solavancos na estrada ao entrar no século XXI e recebeu críticas à entrada em pequenas comunidades. Em um estudo da Iowa State University, os pesquisadores descobriram que, em um prazo de 10 anos a partir da abertura de uma nova loja Walmart, até metade das lojas pequenas na cidade pode desaparecer. O Walmart também enfrentou vários processos de funcionários que se queixavam de péssimas condições de trabalho, exposição a riscos para a saúde e pagamento abaixo do salário mínimo, o que deixava os funcionários com família abaixo da linha de pobreza. Em alguns casos, os funcionários alegaram que a empresa deixava de pagar horas extras e os impedia de fazer intervalos de descanso ou almoço. Em outra ação, a empresa foi acusada de discriminar as mulheres na remuneração e na concessão de promoções. Esses problemas acarretaram uma alta rotatividade de pessoal na década de 2000. De acordo com um levantamento do Walmart, 70 por cento dos funcionários deixaram a empresa no primeiro ano de emprego por causa de remuneração inadequada e falta de reconhecimento.

De 2000 a 2005, o preço das ações do Walmart caiu 27 por cento e se manteve baixo de 2005 a 2007. Reações negativas, combinadas com o ressurgimento da Target no cenário do varejo, contribuíram para o declínio. A Target reformulou suas lojas, mercadorias e estratégia de marketing para atrair um consumidor de lojas de desconto com perfil mais ambicioso e roubou alguns dos maiores clientes do Walmart. As lojas Target eram bem iluminadas, ofereciam corredores mais largos e mercadoria mais bem exposta. Seus comerciais de televisão exibiam modelos atraentes e

roupas da moda de designers de ponta como Isaac Mizrahi e Liz Lange. Segundo um analista, “a Target tende a ter mais clientes de alto nível que não sentem tanto os efeitos dos preços da gasolina e de outros fatores econômicos quanto os principais clientes do Walmart sentiriam”. De 2003 a 2007, a Target superou o Walmart no crescimento das vendas, considerando as lojas já existentes (*same-store*), em 1,7 por cento e o crescimento dos lucros em 5,7 por cento. Nesse período, o Walmart também perdeu o direito exclusivo de usar o emoticon em sua campanha de marketing.

Por todas essas — e outras — razões, o Walmart decidiu que era hora de um novo direcionamento e lançou uma série de iniciativas para ajudar a melhorar as vendas e sua imagem. Primeiro, introduziu uma campanha de grande sucesso de medicamentos genéricos a US\$ 4, um programa que acabou sendo copiado pela Target. O Walmart também adotou várias ações ecologicamente corretas, como a construção de novos edifícios a partir de materiais reciclados, a redução nos custos de transporte e no consumo de energia e o estímulo à compra de mais produtos verdes.

Em 2007, o Walmart introduziu uma nova campanha de marketing e slogan, “Save money. Live better” (“Economize. Viva melhor”). Comerciais de TV destacavam o impacto positivo da empresa sobre a diminuição dos custos de energia, o aumento nos planos de aposentadoria, melhor cobertura de saúde para funcionários e maior economia das famílias. Um comercial anunciava: “Na economia atual, ninguém está mais comprometido em esticar os orçamentos familiares do que o Walmart. O Walmart faz a família média economizar cerca de US\$ 3.100 por ano, não importa onde comprem”.

O Walmart também usou a nova campanha e cortes drásticos de preço para atrair novos consumidores afetados pela recessão. Reduziu os preços de brinquedos e produtos eletrônicos populares no período do Natal e implementou um enorme esforço de remodelação de lojas chamado Project Impact (Projeto impacto). Como resultado, as lojas ficaram mais limpas, os corredores menos abarrotados e as mercadorias mais fáceis de serem alcançadas — tudo para ajudar a melhorar a experiência geral de compra e roubar clientes da Target.

As táticas do Walmart funcionaram: as vendas nas lojas existentes (*same-store*) aumentaram e o preço de suas

ações melhorou durante a recessão. Analistas explicaram que o mix de produtos do Walmart — 45 por cento de produtos consumíveis (comida e artigos de beleza e saúde) — é uma estratégia melhor em uma economia em crise do que o mix de produtos da Target — 20 por cento de consumíveis e 40 por cento de artigos para o lar e roupas. Segundo um analista, “o Walmart vende o que você precisa ter e não o que você quer ter”.

Stephen Quinn, diretor de marketing do Walmart, declarou, “Temos sorte por essa recessão ter chegado. Combinou muito bem com nosso posicionamento. Mas receávamos que todo o crédito fosse dado ao ambiente externo e nenhum ao trabalho que todos nós fizemos. Os tipos de coisa em que já estávamos trabalhando quando esse cenário se instalou são os mesmos que precisamos fazer para manter os chamados novos clientes e continuar a construir lealdade com nossa base existente”.

Atualmente, o Walmart tem lojas em 16 mercados internacionais, e atende a mais de 200 milhões de clientes por semana com sua variedade de formatos de loja, entre elas: os Supercenters, as lojas de desconto, os mercados de vizinhança e as lojas de atacado Sam’s Club.

Questões

1. Avalie a nova campanha de marketing e o novo slogan do Walmart. A empresa tomou a decisão certa em abandonar o slogan “Preços baixos, sempre. Sempre”? Por quê?
2. O Walmart se sai muito bem quando a economia entra em crise. Como a empresa pode se proteger quando a economia está em alta? Explique.

Fonte: GOLDINER, Dave. Exxon tops Wal-Mart on 2009 Fortune 500 list. *New York Daily News*, 20 abr. 2009; Wal-Mart seeks smiley face fights. *BBC News*, 5 ago. 2006; NG, David. Wal-Mart vs. Target. *Forbes*, 13 dez. 2004; BARBARO, Michael. A new weapon for Wal-Mart: a war room. *New York Times*, 1º nov. 2005; STONE, Kenneth E. Impact of the Wal-Mart Phenomenon on Rural Communities. *Increasing Understanding of Public Problems and Policies*. Chicago: Farm Foundation, 1997. p. 189-200; KAPNER, Suzanne. Wal-mart enters the ad age. *CNNMoney.com*, 17 ago. 2008; NEFF, Jack. Why Walmart is getting serious about marketing. *Advertising Age*, 8 jun. 2009; GREGORY, Sean. Walmart's project impact: a move to crush competition. *Time*, 9 set. 2009; Store wars: when Wal-Mart comes to town. *PBS*, 24 fev. 2007; GREGORY, Sean. Wal-Mart vs. Target: no contest in the recession. *Time*, 14 mar. 2009.

Notas

1. WARREN, S. Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool. *Wall Street Journal*, 8 jan. 1998.
2. MICHMAN, R. D.; MAZZE, E. M.; GRECO, A. J. *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer*. Westport: Praeger, 2008.
3. INSIGHTS. *Nielsen* Disponível em: <www.claritas.com/target-marketing/resources/case-study/michigan-economic-development-corp.jsp>.
4. MOBILE Access to Inventory Data Reduces Back Orders by 80 Percent. Disponível em: <www.microsoft.com/casestudies>; SMARTER Supply Chain Utilization for the Retailer. Disponível em: <www.microsoft.com/casestudies>; TEN Ways to Reduce Inventory While Maintaining or Improving Service. Disponível em: <www.microsoft.com/casestudies>.
5. VENDOR-MANAGED Inventory in Consumer Electronics and Durables. *The Supply Chain Company*. Disponível em: <www.i2.com/industries/consumer_industries/vmi/vmi_case_study.cfm>.
6. HOLSTEIN, W. The Dot Com within Ford. *BusinessWeek*, 30 jan. 2000.
7. HOVANESIAN, M. der. Wells Fargo. *BusinessWeek*, p. 96, 24 nov. 2004.
8. ZABIN, J. The Importance of Being Analytical. *Brandweek*, p. 21, 24 jul. 2006; BAKER, S. Math Will Rock Your World. *BusinessWeek*, p. 54-62, 23 jan. 2006; KESSLER, M.; ACOHIDO, B. Data Miners Dig a Little Deeper. *USA Today*, 11 jul. 2006.
9. FULD, L. M. Staying a Step Ahead of the Rest. *Chief Executive* 218, p. 32, jun. 2006.
10. SPIES, Lies. KPMG. *BusinessWeek*, 26 fev. 2007.
11. ESTY, J. Those Wacky Customers! *Fast Company*, p. 40, jan. 2004.
12. COSTER, H. Shopping Cart Psychology. *Forbes*, p. 64-65, 7 set. 2009.
13. STEINDORF, S. Shoppers Spy on Those Who Serve. *Christian Science Monitor*, 28 maio 2002; MCQUARRIE, E. F. *Customer Visits: Building a Better Market Focus*. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage Press, 1998.
14. WANG, S. S. Heath Care Taps “Mystery Shoppers”. *Wall Street Journal*, 10 ago. 2006.
15. GREEN, H. It Takes a Web Village. *Business Week*, p. 66, 4 set. 2006.
16. MERRICK, A. Counting on the Census. *Wall Street Journal*, 14 fev. 2001.
17. GIRARD, K. Strategies to Turn Stealth into Wealth. *Business 2.0*, p. 66, maio 2003.

18. THE BLOGS in the Corporate Machine. *The Economist*, p. 55-56, 11 fev. 2006; também adaptado de PETERSON, R. T.; YANG, Z. Web Product Reviews Help Strategy. *Marketing News*, 7 abr. 2004, p. 18.
19. AMERICAN Productivity & Quality Center, User-Driven Competitive Intelligence: Crafting the Value Proposition, 3/4 dez. 2002.
20. WRIGHT, A. Mining the Web for Feelings, Not Facts. *New York Times*, 24 ago. 2009; NEEDLEMAN, S. E. For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess. *Wall Street Journal*, p. B6, 3 ago. 2009.
21. Ver *BadFads Museum*. Disponível em: <www.badfads.com>, para exemplos de modismos e colecionáveis ao longo dos anos.
22. MCLAUNGHLIN, K. Macaroni Grill's Order: Cut Calories, para Keep Customers. *Wall Street Journal*, p. B6, 16 set. 2009.
23. NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Megatrends 2000*. New York: Avon Books, 1990.
24. INDATA. *IN*, p. 27, jun. 2006.
25. WORLD POPClock, U.S. Census Bureau, 2009. Disponível em: <www.census.gov>.
26. Ver MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, J. *Beyond Limits*. White River Junction, VT: Chelsea Green, 1993, para algum comentário; Disponível em: <http://geography.about.com/od/obtainpopulationdata/a/worldvillage.htm>.
27. WORLD Development Indicators Database, *World Bank*. Disponível em: <http://site resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf>. Acesso em: 15 set. 2009; WORLD Population Growth. Disponível em: <www.worldbank.org/de-pweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf>.
28. ZOLLI, A. Demographics: The Population Hourglass. *Fast Company*. Disponível em: <www.fastcompany.com/magazine/103/open_essay-demographics.html>. Acesso em: 19 dez. 2007.
29. GROW, B. Hispanic Nation. *BusinessWeek*, p. 58-70, 15 mar. 2004.
30. KIM, Q. S. Fisher-Price Reaches for Hispanics. *Wall Street Journal*, 1º nov. 2004.
31. Para obter descrições sobre os hábitos de compra e abordagens de marketing de afro-americanos e hispânicos, ver VALDES, M. I. *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach*. Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002. (Parte II); SCHREIBER, A. L. *Multicultural Marketing*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001.
32. LYNN, J. Tapping the Riches of Bilingual Markets. *Management Review*, p. 56-61, mar. 1995; FOREHAND, M. R.; DESHPANDÉ, R. What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response. *Journal of Marketing Research* 38, p. 336-48, ago. 2001.
33. ROBINSON, T. M. Tapping into Black Buying Power. *Black Enterprise* 36, p. 64, jan. 2006.
34. THE CENTRAL Intelligence Agency's World Factbook. Disponível em: <www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>. Acesso em: 9 dez. 2010.
35. PROJECTIONS of the Number of Households and Families in the United States. *U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census*, p. 25-1.129, 1995-2010. Disponível em: <www.census.gov/prod/1/pop/p25-1129.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2010.
36. CONLIN, M. Unmarried America. *BusinessWeek*, p. 106-116, 20 out. 2003; MORROW, J. A Place for One. *American Demographics*, p. 25-30, nov. 2003.
37. GARDYN, R. A Market Kept in the Closet. *American Demographics*, p. 37-43, nov. 2001.
38. BYRNES, N. Secrets of the Male Shopper. *BusinessWeek*, p. 44, 4 set. 2006.
39. SULLIVAN, E. The Age of Prudence. *Marketing News*, p. 8-11, 15 abr. 2009; HAMM, S. The New Age of Frugality. *BusinessWeek*, p. 55-60, 20 out. 2008; DECKLER, J. Never Pay Retail Again. *CNNMoney.com*, 30 maio 2008.
40. WELCH, D. The Incredible Shrinking Boomer Economy. *BusinessWeek*, p. 27-30, 3 ago. 2009.
41. SCHLOSSER, J. Infosys U. *Fortune*, p. 41-42, 20 mar. 2006.
42. PAUL, P. Corporate Responsibility. *American Demographics*, p. 24-25, maio 2002.
43. BAKER, S. Wiser about the Web. *BusinessWeek*, p. 53-57, 27 mar. 2006.
44. CLEARING House Suit Chronology. *Associated Press*, 26 jan. 2001; WENSKE, P. You Too Could Lose \$19,000! *Kansas City Star*, 31 out. 1999.
45. ZINN, L. Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet. *BusinessWeek*, p. 76-86, 11 abr. 2004.
46. TAYLOR, C. (Ed.). Go Green. Get Rich. *Business 2.0*, p. 68-79, jan./fev. 2007.
47. BANERJEE, S. B.; IYER, E. S.; KASHYAP, R. K. Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type. *Journal of Marketing* 67, p. 106-22, abr. 2003.
48. TAYLOR, C. (Ed.). Go Green. Get Rich. *Business 2.0*, p. 68-79, jan./fev. 2007.
49. Ver COHEN, D. *Legal Issues on Marketing Decision Making*. Cincinnati: South-Western, 1995.
50. GARDYN, R. Swap Meet. *American Demographics*, p. 51-55, jul. 2001.
51. PAUL, P. Mixed Signals. *American Demographics*, p. 45-49, jul. 2001.
52. CONFERENCE SUMMARY. Excelling in Today's Multimedia World, Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, mar. 2006.
53. Para melhor discussão e ilustração, ver BEST, R. J. *Market-Based Management*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
54. Para uma discussão mais aprofundada, ver LILIEN, G. L.; KOTLER, P.; MOORTHY, K. S. *Marketing Models*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.
55. Disponível em: <www.naics.com; www.census.gov/epcd/naics02>. Acesso em: 9 dez. 2010.
56. SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Mix and Match. *Marketing Management*, p. 32-37, jul./ago. 2006; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. M. Segmentation and Targeting. In: IACOBUCCI, D. (Ed.). *Kellogg on Marketing*. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 3-30.
57. CLIFFORD, S. Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block. *New York Times*, 5 ago. 2009.
58. Para uma melhor visão geral de previsão de mercado, ver ARMSTRONG, S. (Ed.). *Principles of Forecasting: a Handbook for Researchers and Practitioners*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001. E seu site: <www.forecastingprinciples.com>. Ver também, BEST, R. J. An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making. *Journal of Marketing Research* 11, p. 447-52, nov. 1974; DALKEY, N.; HELMER, O. An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, p. 458-67, abr. 1963.

Condução de pesquisa de marketing

PARTE 2

Captação de oportunidades de marketing

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que constitui uma boa pesquisa de marketing?
2. Quais são os melhores indicadores para avaliar a produtividade do marketing?
3. Como os profissionais de marketing podem avaliar o retorno promovido por investimentos em marketing?

Os profissionais de marketing competentes precisam de insights para ajudá-los a interpretar o desempenho passado e planejar atividades futuras. Informações oportunas, precisas e práticas sobre os consumidores, a concorrência e suas marcas são imprescindíveis para que, da melhor maneira possível, eles possam tomar decisões táticas em curto prazo e estratégicas em longo prazo. Descobrir a visão do consumidor e compreender suas implicações de marketing podem levar ao lançamento de um produto bem-sucedido ou estimular o crescimento de uma marca.

Uma série de inovações de itens de consumo ao longo dos anos — incluindo o lenço de papel facial Kleenex e os absorventes femininos Kotex, entre outras — transformaram a indústria de papel Kimberly-Clark em uma potência de produtos de consumo. Entre os recentes sucessos da empresa está a Huggies Supreme Natural Fit, considerada um dos mais bem-sucedidos lançamentos de produto em 2007. Quase três anos de pesquisa e projeto foram investidos na criação da nova fralda. Após selecionar uma amostragem de mães de diferentes regiões do país com diferentes padrões de renda e etnias, a equipe de marketing da Kimberly-Clark conduziu entrevistas domiciliares e instalou câmeras com sensor de movimento nas casas para saber mais sobre as rotinas de troca de fraldas. Ao observar a constante dificuldade das novas mães para endireitar as pernas do bebê que se debatiam enquanto tinham suas fraldas colocadas, veio a percepção de que a nova fralda também precisava ser modelada para se encaixar melhor às curvas do corpo de um bebê. Ao ouvir que as mães desejavam que seus bebês maiores se sentissem como se não estivessem usando uma fralda, concluiu-se que a nova fralda também tinha que ser mais fina, com um ajuste mais firme. Por isso, os novos polímeros tiveram a largura do material absorvente embutido cortada em 16 por cento e um elástico foi colocado na parte de trás da cintura. Quando a pesquisa também revelou que, muitas vezes, as mães usavam as figuras de desenho animado impressas em outra fralda para distrair o bebê durante a troca, foram aplicadas à nova fralda imagens mais alegres dos personagens licenciados do Winnie the Pooh, da Disney. O lançamento bem-sucedido da inovação inspirada em pesquisa impulsionou a participação de mercado da Kimberly-Clark em 1 ou 2 pontos percentuais e contribuiu significativamente para as vendas de mais de US\$ 4 bilhões em fraldas da empresa naquele ano.¹

Neste capítulo, examinaremos as etapas envolvidas no processo de pesquisa de marketing. Também veremos como os profissionais de marketing podem desenvolver indicadores eficientes para avaliar a produtividade do marketing.



Uma criteriosa pesquisa feita com os consumidores ajudou a Kimberly-Clark a melhorar suas fraldas Huggies e a ganhar participação de mercado.

Sistema de pesquisa em marketing

Muitas vezes, os gerentes de marketing encomendam estudos formais de marketing sobre problemas e oportunidades específicos. Eles podem solicitar uma pesquisa de mercado, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda. É função do pesquisador oferecer uma visão clara das atitudes e do comportamento de compra do consumidor. Os **insights de marketing** proporcionam informações diagnósticas sobre “como” e “por que” observamos certos efeitos no mercado, e o que isso significa para os profissionais de marketing.²

Sólidos insights costumam formar a base do sucesso dos programas de marketing. Quando uma extensiva pesquisa feita pela Walmart sobre os consumidores de varejo dos Estados Unidos revelou que as principais vantagens competitivas da loja eram os benefícios funcionais de “oferece preços baixos” e os benefícios emocionais de “faz com que eu me sinta um cliente inteligente”, seus profissionais de marketing usaram essas informações para desenvolver a campanha “Save money. Live better” (“Economize dinheiro. Viva melhor”). A lâmina Venus da Gillette se tornou a linha de depilação feminina de maior sucesso de todos os tempos — detém mais de 50 por cento desse mercado, no mundo — resultado de pesquisas criteriosas de consumo que levaram a sugestões de concepção de produto, embalagem e propaganda que atendiam melhor às necessidades femininas de depilação.³



Uma extensa pesquisa de consumo foi fundamental para o sucesso da linha Venus de lâminas da Gillette, projetada exclusivamente para as mulheres.

Lâmina Venus Como parte de um orçamento de US\$ 300 milhões para o desenvolvimento de seu primeiro aparelho projetado exclusivamente para as mulheres, a Gillette conduziu ampla pesquisa com clientes e realizou inúmeros testes de mercado. Denominada Venus, a lâmina marcou o abandono dos designs anteriores de lâminas para mulheres, que não passavam de versões coloridas ou reembaladas dos aparelhos de barbear masculinos. Após a pesquisa revelar que, durante cada sessão de depilação, as mulheres mudam aproximadamente 30 vezes o modo como manuseiam uma lâmina, a Gillette projetou a linha Venus com um cabo emborrachado largo e esculpido, que oferecia maior aderência e controle, e uma lâmina de formato oval em um estojo que poderia ser colado à parede do box do banheiro. A pesquisa também indicou que as mulheres relutavam em sair do chuveiro para substituir uma lâmina cega, por isso, o estojo foi remodelado para guardar cartuchos de lâminas de reposição. Quando uma pesquisa posterior da Gillette revelou quatro segmentos de mulheres que se depilam

com lâminas — as que buscam uma depilação perfeita (totalmente sem pelos), as que cuidam da pele, as pragmáticas funcionais e as que buscam facilidade — a empresa projetou produtos Venus para cada perfil.

Compreender o mercado é crucial para o sucesso de marketing. Quando os profissionais de marketing não têm acesso às percepções dos consumidores, é comum se envolverem em problemas. Quando a Tropicana redesenhou suas embalagens de suco de laranja, abandonando a imagem icônica de uma laranja espetada por um canudo, ela não testou adequadamente as reações dos consumidores, e os resultados foram desastrosos. As vendas caíram 20 por cento e a empresa restabeleceu a antiga embalagem poucos meses depois.⁴

São chamadas **pesquisas de marketing** as atividades sistemáticas de concepção, coleta, análise e edição de relatórios de dados e conclusões relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. Segundo a Esomar, Associação Mundial de Profissionais de Pesquisa de Opinião e de Mercado (do inglês European Society for Opinion and Marketing Research), os gastos com pesquisa de marketing chegaram a US\$ 28 bilhões no mundo todo em 2009.⁵ A maioria das grandes empresas conta com departamentos de pesquisa de marketing, que costumam desempenhar um papel fundamental na organização. Na Procter&Gamble, a função de pesquisa de mercado é denominada Consumer & Market Knowledge (CMK — conhecimento sobre o mercado e o consumidor) e grupos específicos desse departamento trabalham para as divisões da P&G no mundo inteiro, para melhorar suas estratégias de marca e execução de programas. Há também um grupo de CMK corporativo, relativamente menor e centralizado, que se concentra em uma variedade de fatores macroambientais que transcendem qualquer linha específica de negócio.

A pesquisa de marketing, no entanto, não está limitada a grandes empresas com grandes orçamentos e departamentos de pesquisa de marketing. É comum, nas empresas de menor porte, que a pesquisa de marketing seja conduzida por todos os funcionários — e pelos clientes também. Pequenas empresas podem contratar os serviços de um instituto de pesquisa de marketing ou conduzir a pesquisa de um modo criativo e econômico, como:

1. **Envolver estudantes ou professores para elaborar e conduzir seus projetos.** Empresas como American Express, Booz Allen Hamilton, GE, Hilton Hotels, IBM, Mars, Price Chopper e Whirlpool se envolvem em *crowdcasting* (colaboração em massa) e patrocinam competições, como o “The Innovation Challenge” (“O desafio da inovação”), que envolvem equipes de alunos de MBA. A recompensa para os alunos é a experiência e a visibilidade; para as empresas, um novo olhar para resolver problemas a um custo bem menor do que seria cobrado por consultores.⁶
2. **Consultar a Internet.** Uma empresa pode coletar uma quantidade considerável de informações a um custo muito baixo pela análise dos sites dos concorrentes, monitoramento de salas de bate-papo e acesso a dados publicados.
3. **Verificar os concorrentes.** Muitos proprietários de pequenas empresas, como restaurantes, hotéis ou lojas de especialidades, visitam rotineiramente os estabelecimentos de seus concorrentes para saber quais mudanças têm sido feitas.
4. **Explorar a experiência dos parceiros de marketing.** Empresas de pesquisa de marketing, agências de propaganda, distribuidores e outros parceiros de marketing podem querer compartilhar o conhecimento de mercado pertinente que acumularam. Os parceiros que visam a empresas de pequeno ou médio porte podem ser particularmente úteis. Por exemplo, para promover mais embarques para a China, a UPS realizou várias pesquisas aprofundadas sobre o mercado chinês para retratar suas complexidades, mas também suas oportunidades, até mesmo para empresas de pequeno e médio porte.⁷

A maioria das empresas usa uma combinação de recursos de pesquisa de marketing para estudar seus setores, concorrentes, públicos e estratégias de canal. De modo geral, as empresas reservam um orçamento na ordem de 1 a 2 por cento das vendas para pesquisa de marketing e gastam grande parte desse montante na aquisição de serviços de fornecedores externos. Os institutos de pesquisa de marketing se classificam em três categorias:

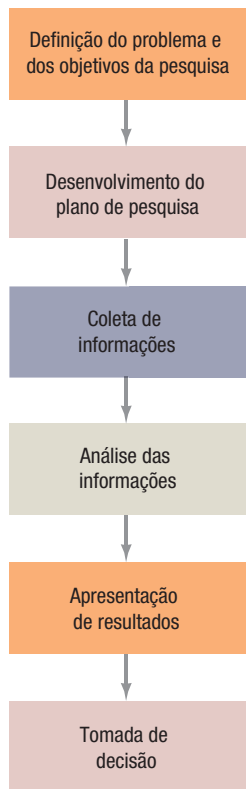
1. **Institutos de pesquisa de serviço sindicalizado.** Essas empresas coletam e vendem informações comerciais e sobre consumidores. Exemplos: Nielsen Company, Kantar Group, Westat e IRI.
2. **Institutos de pesquisa customizada de marketing.** Empresas contratadas para realizar projetos específicos. Elaboram o estudo e relatam as descobertas.
3. **Institutos de pesquisa especializada de marketing.** Empresas que fornecem serviços de pesquisa especializada. O melhor exemplo é a empresa de serviços de campo, que vende serviços de entrevistas de campo para outras empresas.

Para aproveitar todos esses diferentes recursos e procedimentos, bons profissionais de marketing adotam um processo formal de pesquisa de marketing.

O processo de pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing efetiva envolve as seis etapas mostradas na Figura 4.1. Ilustraremos essas etapas por meio da seguinte situação:⁸

A American Airlines (AA) foi uma das primeiras empresas a oferecer serviço de telefonia a bordo e, agora, analisa diversas ideias, especialmente para agradar seus passageiros de primeira classe em voos longos, muitos deles executivos cuja passagem de alto custo cobre praticamente todo o frete. Dentre essas ideias estão: (1) oferecer conexão à Internet principalmente para o acesso a e-mails, além de acesso limitado a algumas páginas da Web; (2) oferecer 24 canais de TV via satélite; e (3) oferecer um sistema de áudio com 50 CDs que permita ao passageiro criar uma lista personalizada de músicas e filmes para seu entretenimento durante o voo. O gerente de pesquisa de marketing foi designado para investigar a importância que os passageiros de primeira classe dão a esses serviços, sobretudo à Internet, e qual quantia extra estariam dispostos a pagar por eles. De acordo com uma estimativa, ao longo da próxima década, a receita das empresas aéreas com acesso à Internet durante o voo deve alcançar US\$ 70 bilhões se um número suficiente de passageiros de

**Figura 4.1**

O processo de pesquisa de marketing

primeira classe estiver disposto a pagar US\$ 25 por esse serviço. Portanto, a AA poderia recuperar seu investimento em um tempo razoável. Disponibilizar o acesso custaria para a empresa aérea US\$ 90 mil por aeronave.⁹

Etapa 1: Definição do problema, das alternativas de decisão e dos objetivos da pesquisa

Ao instruir o pesquisador de marketing, a gerência não deve definir o problema de maneira muito genérica ou excessivamente limitada. Um gerente de marketing que solicita: “Descubra tudo o que puder sobre as necessidades dos passageiros de primeira classe” coletará uma quantidade desnecessária de informações. Outro que diga: “Descubra se há uma quantidade suficiente de passageiros a bordo de um B747, em um voo direto de Chicago a Tóquio, que se proponha a pagar US\$ 25 pelo acesso à Internet para que a American Airlines atinja em um ano o ponto de equilíbrio no custo de oferecer esse serviço” apresentará uma visão muito limitada do problema.

O pesquisador de marketing poderá inclusive levantar a questão: “Por que o acesso à Internet deve custar US\$ 25, e não US\$ 15, US\$ 35 ou qualquer outro preço? Por que a American Airlines deve necessariamente recuperar o custo desse serviço, sobretudo se ele lhe trouxer novos passageiros?” Outra questão relevante a ser levantada é: “Até que ponto é importante ser o líder de mercado e por quanto tempo essa liderança pode ser sustentada?”

O gerente e o pesquisador de marketing concordam em definir o problema da seguinte maneira: “Oferecer um serviço de Internet a bordo atrairá a preferência de clientes e lucro para a American Airlines que justifiquem seu custo, em comparação com outros investimentos que a empresa poderia fazer?” Para ajudar no planejamento da pesquisa, antes de mais nada, o gerente precisa determinar as decisões que deverá tomar. Suponha que as decisões sejam as seguintes: (1) A American deve oferecer acesso à Internet? (2) Nesse caso, o serviço deve ser oferecido apenas para a primeira classe ou incluir a classe executiva e possivelmente a econômica? (3) Que preço(s) cobrar? (4) Em que tipos de aeronave e voo o serviço deve ser oferecido?

O gerente e o pesquisador de marketing agora estão prontos para especificar os objetivos da pesquisa: (1) Que tipos de passageiro da primeira classe estariam mais propensos a utilizar um serviço de acesso à Internet? (2) Quantos passageiros da primeira classe estariam dispostos a utilizar os serviços de Internet oferecidos nos diferentes níveis de preços cobrados? (3) Quantos passageiros adicionais de primeira classe escolheriam a American por causa desse novo serviço? (4) A longo prazo, em que medida esse serviço agregaria valor à imagem da American Airlines? (5) Qual é a importância desse serviço para os passageiros de primeira classe em relação a outros itens como tomadas elétricas ou mais entretenimento?

Nem todos os projetos de pesquisa podem ser tão específicos quanto esse. A pesquisa pode ser *exploratória* — cuja meta é demonstrar a real natureza do problema e sugerir possíveis soluções ou novas ideias. Pode ser *descritiva* — quando procura determinar certas dimensões, por exemplo, quantas pessoas comprariam um serviço de Internet a bordo por US\$ 25. E pode ser *causal* — cujo propósito é testar relações de causa e efeito.

Etapa 2: Desenvolvimento do plano de pesquisa

A segunda etapa da pesquisa de marketing diz respeito ao desenvolvimento do plano mais eficiente para a coleta das informações necessárias e o conhecimento sobre o custo desse projeto. Suponha que a companhia aérea calcule que instalar o serviço de acesso à Internet a bordo resultará, a longo prazo, em um lucro estimado de US\$ 50 mil. Se o gerente acreditar que fazer a pesquisa resultará em uma política mais eficaz de preços e promoções e em um lucro a longo prazo equivalente a US\$ 90 mil, ele poderá gastar no máximo US\$ 40 mil nessa pesquisa. Se esse custo for superior, não valerá a pena.¹⁰

Para elaborar um plano de pesquisa, é preciso tomar decisões sobre fontes de dados, metodologia de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato.

FONTES DE DADOS O pesquisador pode reunir dados secundários, dados primários ou ambos. *Dados secundários* são aqueles que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar. *Dados primários* são os novos dados que serão coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.

Normalmente, os pesquisadores começam sua investigação examinando a rica gama de dados secundários, de baixo custo e prontamente disponíveis, para verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente sem o custo da coleta de dados primários. Por exemplo, anunciantes de automóveis em busca de um retorno mais lucrativo de suas propagandas na Internet podem comprar uma cópia do Power Auto Online Media Study, da J. D. Power, um estudo semestral que apresenta oportunidades de aquisição de marcas específicas e o local da Web em que elas podem ser encontradas.¹¹

Quando os dados necessários não existem ou são antigos, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, o pesquisador tem de coletar dados primários. A maioria dos projetos de pesquisa de marketing requer a coleta de dados primários.

ABORDAGENS DE PESQUISA Dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: por observação, focus groups (grupos de foco), survey, dados comportamentais e experimentação.

Pesquisa por observação Pesquisadores podem reunir dados novos ao observar pessoas e cenários relevantes.¹² Em alguns casos, eles equipam os consumidores com pagers e os instruem a escrever o que estão fazendo toda vez que são chamados, ou conduzem entrevistas mais informais em um café ou bar. Fotografias também fornecem muita informação detalhada.

A **pesquisa etnográfica** é uma metodologia específica de pesquisa por observação que usa conceitos e ferramentas da antropologia e outras disciplinas das ciências sociais para fornecer uma compreensão cultural profunda de como as pessoas vivem e trabalham.¹³ O objetivo é envolver o pesquisador na vida dos consumidores para descobrir desejos ocultos que podem não aflorar em qualquer outra forma de pesquisa.¹⁴ Empresas como Fujitsu Laboratórios, Herman Miller, IBM, Intel, Steelcase e Xerox têm adotado a pesquisa etnográfica para conceber produtos avançados. Veremos três exemplos específicos a seguir.

- A pesquisa etnográfica do Bank of America que monitorou mulheres da geração *baby boomer* em casa e enquanto faziam compras rendeu duas percepções — as mulheres arredondavam as transações financeiras porque era mais conveniente, e aquelas com filhos achavam difícil poupar. Uma pesquisa subsequente levou ao lançamento do “Keep the change” (“Fique com o troco”), um programa de cartão de débito que arredondava as compras até o montante mais próximo e automaticamente transferia essa diferença adicionada de uma conta corrente para uma conta poupança. Desde seu lançamento, 2,5 milhões de clientes já se inscreveram no programa, abrindo 800 mil novas contas correntes e 3 milhões de novas contas de poupança nesse processo.¹⁵
- Para impulsionar as vendas em queda de sua pipoca Orville Redenbacher, a ConAgra passou nove meses observando famílias em suas casas e montando diários semanais de como cada uma delas se sentia em relação a vários salgadinhos. Ao analisar os resultados, a ConAgra encontrou um importante insight: a essência da pipoca era a de ser uma “facilitadora de interações”. Quatro propagandas de TV em todo o país passaram a exibir o slogan: “Spending time together: that’s the power of Orville Redenbacher” (“Reunir as pessoas: esse é o poder da Orville Redenbacher”).¹⁶
- Quando a agência de design 4sight, Inc., foi contratada pela PepsiCo para criar um novo design para o Gatorade de dois litros, sua equipe inicialmente pensou que ele funcionaria como uma “embalagem tamanho família” para ser servida em várias porções para vários usuários no ambiente doméstico. Ao observar as mães em casa, contudo, os membros da equipe ficaram surpresos ao vê-las tirar o frasco da geladeira — digamos, depois de um treino puxado — e tomá-lo ali mesmo, no gargalo! Essa percepção levou a um projeto de embalagem totalmente diferente, fácil de pegar e segurar.¹⁷

A pesquisa etnográfica não se limita a empresas de consumo em mercados desenvolvidos. Em um cenário B2B, a pesquisa etnográfica da GE sobre a indústria da fibra de plástico revelou que a empresa não estava em um negócio de commodities movido por preço, como a princípio se imaginava. Em vez disso, estava em um setor artesanal, com clientes que esperavam colaborações nas fases iniciais de desenvolvimento. Com isso, a GE reorientou completamente a forma como interagiu com as empresas do setor. Nos mercados em desenvolvimento, a pesquisa etnográfica também pode ser muito útil, especialmente em

Pesquisa etnográfica com mulheres da geração *baby boomer* ajudou o Bank of America a lançar seu programa bem-recebido “Keep the change”.



áreas rurais remotas, pois muitas vezes os profissionais de marketing não conhecem tão bem os consumidores que residem nesses lugares.¹⁸

Os pesquisadores da American Airlines podem se infiltrar em salas de embarque da primeira classe para ouvir o que os passageiros falam sobre as diferentes companhias aéreas e suas características, ou se sentar ao lado deles nos aviões. Também podem voar em aviões da concorrência e observar o serviço de bordo.



Uma importante ferramenta de pesquisa de marketing são os focus groups.

Pesquisa por focus group Um *focus group* é a reunião de seis a dez pessoas cuidadosamente selecionadas com base em determinadas considerações demográficas e psicográficas, entre outras, para discutir a fundo vários tópicos de interesse. Normalmente, os participantes recebem uma pequena ajuda de custo para comparecer aos encontros. Um moderador profissional faz perguntas com base em um roteiro de discussão preparado pelo gerente de marketing responsável pela pesquisa. Em *focus group*, o moderador tenta discernir as reais motivações dos consumidores, e por que eles dizem ou fazem determinadas coisas. As sessões costumam ser gravadas, e normalmente os gerentes de marketing ficam atrás de um espelho falso na sala ao lado. Para permitir uma discussão mais aprofundada, os *focus group* têm tido um número reduzido de participantes por reunião.¹⁹

Embora a pesquisa por *focus group* tenha se mostrado uma etapa exploratória útil, os pesquisadores não devem generalizar as opiniões dos participantes para o mercado como um todo, porque a amostragem é muito pequena, além de não ser selecionada aleatoriamente. Alguns profissionais de marketing consideram o cenário da pesquisa elaborado demais e preferem buscar outros meios de coleta de informações que julguem menos artificiais. A seção Memorando de Marketing “Como conduzir *focus groups* informativos” oferece algumas dicas práticas para melhorar a qualidade desse método de pesquisa.

Na pesquisa da American Airlines, o moderador pode começar com uma pergunta geral, por exemplo: “Como você se sente em relação a viagens aéreas?” As perguntas então passam a abordar como as pessoas avaliam as várias companhias aéreas, os diferentes serviços oferecidos e especificamente o serviço de Internet.

Pesquisa por survey As empresas realizam um levantamento para aprender sobre o conhecimento, as convicções, as preferências e o grau de satisfação das pessoas e mensuram essas magnitudes na população em geral. Uma empresa como a American Airlines pode preparar seu próprio levantamento para coletar as informações de que precisa ou acrescentar perguntas a um levantamento mais abrangente, que inclua questões de várias empresas a um custo muito menor. Pode também fazê-lo utilizando um painel permanente de consumidores, criado por ela mesma ou por outra empresa. Por fim, pode conduzir uma enquete por interceptação em que os pesquisadores abordam as pessoas em shopping centers e fazem perguntas.

Como discutiremos em mais detalhes neste capítulo, muitos profissionais de marketing têm optado por pesquisas tipo *survey* pela Internet, em que podem facilmente desenvolver, administrar e coletar questionários por e-mail e postados na Web. Seja qual for o modo pelo qual conduzam suas pesquisas — on-line, por telefone ou pessoalmente —, as empresas devem sentir que a informação que recebem a partir de diversos dados faz tudo valer a pena. O banco Wells Fargo, com sede em São Francisco, coleta mais de 50 mil pesquisas com clientes por mês por meio de suas agências. Com base em comentários dos clientes, novos padrões mais rigorosos de tempo de espera passaram a ser adotados visando-se à melhoria da satisfação do cliente.

Naturalmente, a aplicação de tantas pesquisas por mês pode levar as empresas ao risco de gerar uma saturação e fazer com que as taxas de resposta despenquem. Dois fatores fundamentais para envolver as pessoas em uma ação de coleta de dados são manter um levantamento sucinto e simples e entrar em contato com os clientes apenas uma vez por mês. Oferecer incentivos é outra forma de obter respostas dos consumidores. Por exemplo, Gap e Jack in the Box costumam oferecer cupons de desconto em mercadorias ou a chance de ganhar um prêmio em dinheiro.²⁰

Os focus groups permitem aos profissionais de marketing observar como e por que os consumidores aceitam ou rejeitam conceitos, ideias ou qualquer noção específica. O segredo para usar esses grupos com sucesso é *ouvir e observar*. É imprescindível eliminar ao máximo a tendenciosidade. Embora grupos bem conduzidos rendam muitos insights úteis, sua validade pode ser questionada, especialmente no complexo ambiente de marketing atual.

Há muitos desafios na condução de um focus group eficaz. Alguns pesquisadores acreditam que os consumidores têm sido bombardeados com tanta propaganda que, inconscientemente (ou talvez cinicamente), repetem como papagaios o que já ouviram, em vez de revelarem o que pensam. Além disso, há sempre a preocupação de que os participantes estejam apenas tentando preservar sua autoimagem e sua imagem pública, ou tenham a necessidade de se identificar com os outros membros do grupo. Talvez eles não estejam dispostos a admitir em público — ou nem sequer reconheçam — seus padrões de comportamento ou suas motivações. Existe também o eterno problema do “tagarela” ou do “sabichão” que se sobrepõe aos demais com suas opiniões. Pode sair caro recrutar participantes qualificados (de US\$ 3 mil a US\$ 5 mil por grupo), mas ter as pessoas certas é essencial.

Mesmo quando múltiplos grupos estão envolvidos, pode ser difícil generalizar os resultados para um universo mais amplo. Nos Estados Unidos, por exemplo, as conclusões obtidas em focus group, não raro, variam de região para região. Segundo uma empresa especializada nesse método de pesquisa, a melhor cidade para aplicá-la é Minneapolis, porque lá é possível encontrar uma amostragem de pessoas com boa instrução, honestas e dispostas a dar sua opinião. Já as pesquisas feitas em Nova York e em outras cidades do noroeste dos Estados Unidos são interpretadas com cautela por muitos profissionais de marketing, pois as pessoas nessas áreas tendem a ser altamente críticas e, em geral, não relatam suas verdadeiras preferências.

Os participantes devem se sentir o mais à vontade possível e fortemente motivados a “dizer a verdade”. O ambiente físico pode ser crucial para criar a atmosfera certa. Em certa agência, um executivo

observou, “não entendíamos por que as pessoas pareciam sempre irritadas e negativas — mostravam-se resistentes a qualquer ideia que apresentávamos”. Até que um dia ocorreu uma briga entre os participantes. O problema estava na própria sala de reunião. Apertada, abafada e desagradável, era “uma mistura de quarto de hospital com sala de interrogatório policial”. Para solucionar o problema, a agência remodelou totalmente a sala. Outras empresas adaptam o visual da sala de reunião ao tema da discussão — podem decorá-la para parecer um quarto de brinquedos quando o grupo é formado por crianças, por exemplo.

Para propiciar mais interatividade entre os membros do focus group, alguns pesquisadores têm incorporado lições de casa pré-sessão, como diários e registros fotográficos ou em vídeo. Uma área de crescente interesse são os focus group na Internet, que podem custar menos de um quarto de uma sessão tradicional, presencial. Os focus groups virtuais também oferecem a vantagem de serem menos invasivos, o que permite que indivíduos geograficamente dispersos participem e produzam resultados rápidos. Eles são úteis para coletar reações aos tópicos focados, como um conceito específico de um novo produto.

Por outro lado, os proponentes dos focus groups tradicionais sustentam que as sessões presenciais possibilitam aos profissionais de marketing se envolverem no processo de pesquisa, observarem de perto as reações físicas e emocionais das pessoas e garantir que os materiais confidenciais não vazem. Os profissionais de marketing também podem fazer ajustes espontâneos ao fluxo de discussão e se aprofundar em temas mais complexos, como conceitos criativos alternativos para uma nova campanha de propaganda.

Seja qual for a forma adotada, a beleza de um focus group, como observou um executivo de marketing, é que ele “continua sendo a maneira mais eficiente em custo, mais rápida e mais repreensível de obter informações sobre uma ideia”. Ao analisar os prós e os contras do método, Americus Reed, da Universidade de Wharton, encontrou uma ótima definição: “Um focus group é como uma serra elétrica. Se você sabe o que está fazendo, é muito útil e eficaz. Se não sabe, pode acabar aleijado”.

Fonte: HENDERSON, Naomi R. Beyond top of mind. *Marketing Research*, 1^o set. 2005; HARRIS, Rebecca. Do focus groups have a future? *Marketing*, p. 17, 6 jun. 2005; TISCHLER, Linda. Every move you make. *Fast Company*, p. 73-75, abr. 2004; WELLNER, Alison Stein. The new science of focus groups. *American Demographics*, p. 29-33, mar. 2003; ROOK, Dennis. Out-of-focus groups. *Marketing Research*, 15, n. 2, p. 11, verão de 2003; ROOK, Dennis W. Loss of vision: focus groups fail to connect theory, current practice. *Marketing News*, p. 40, 15 set. 2003; KASNER, Sarah Jeffrey. Fistfights and feng shui. *Boston Globe*, 21 jul. 2001; LEVY, Piet. In with the old, in spite of the new. *Marketing News*, p. 19, 30 de maio 2009.

PESQUISA COMPORTAMENTAL. Os clientes deixam pistas de seu comportamento de consumo nos dados coletados por leitores de códigos de barra, nos registros de compras por catálogo e nos bancos de dados de clientes. É possível obter muitas informações por meio da análise desses dados. As compras realizadas refletem preferências e costumam ser mais confiáveis do que declarações feitas a pesquisadores de mercado. Por exemplo, os dados de compras de gêneros alimentícios mostram que a população de alta renda não compra necessariamente as marcas mais caras, ao contrário do que declara em entrevistas. Por outro lado, muitas pessoas de baixa renda compram marcas caras. Como foi descrito no Capítulo 3, há uma abundância de dados a serem coletados na Internet a respeito dos consumidores. É evidente que a American Airlines pode obter muitas informações úteis sobre seus passageiros ao analisar registros de compra de passagens e comportamento on-line.

PESQUISA EXPERIMENTAL A **pesquisa experimental** é a mais válida do ponto de vista científico. Seu propósito é captar as relações de causa e efeito eliminando-se as explicações contraditórias das verificações observadas. Se o experimento for bem planejado e executado, os gerentes de pesquisa e de marketing poderão confiar em suas conclusões. Esse tipo de pesquisa implica selecionar grupos homogêneos de pessoas, submetê-las a diferentes tratamentos, controlar as variáveis externas e verificar se as diferenças identificadas nas respostas são estatisticamente significativas. Se os fatores externos puderem ser eliminados ou controlados, os efeitos observados poderão ser relacionados às variações no tratamento e nos estímulos.

Por exemplo, a American Airlines poderia introduzir o serviço de Internet a bordo em um de seus voos regulares de Chicago a Tóquio cobrando US\$ 25 em uma semana e US\$ 15 na semana seguinte. Se a aeronave transportar aproximadamente o mesmo número de passageiros de primeira classe em ambos os voos e as semanas em questão forem indiferentes, qualquer diferença significativa no número de serviços comprados poderia ser relacionada ao preço cobrado.

INSTRUMENTOS DE PESQUISA Para a coleta de dados primários, os pesquisadores de marketing dispõem de três importantes instrumentos de pesquisa: questionários, pesquisa qualitativa e instrumentos mecânicos.

Questionários Um **questionário** consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Graças a sua flexibilidade, é, de longe, o instrumento mais usado para a coleta de dados primários. Os questionários devem ser desenvolvidos, testados e aperfeiçoados com todo cuidado antes de serem aplicados em larga escala. O formato, a linguagem e a sequência de perguntas podem influenciar as respostas. As *perguntas fechadas* especificam de antemão todas as possíveis respostas e geram respostas fáceis de interpretar e tabular. As *perguntas abertas* permitem a quem responde fazê-lo em suas próprias palavras e, de modo geral, revelam mais sobre a opinião dos entrevistados. São particularmente úteis em pesquisas exploratórias, nas quais o pesquisador procura saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de determinado modo. A Tabela 4.1 fornece exemplos dos dois tipos de pergunta; veja também, a seção Memorando de Marketing “O certo e o errado na elaboração de questionários”.

Memorando de Marketing

O certo e o errado na elaboração de questionários

1. *Certifique-se de que as perguntas não sejam tendenciosas.* Não induza o entrevistado a uma resposta.
2. *Não faça perguntas complexas.* Perguntas que incluem múltiplas ideias ou duas questões em uma confundem os entrevistados.
3. *Faça perguntas específicas.* Em alguns casos, é aconselhável acrescentar dicas de memória. Por exemplo, seja específico com períodos de tempo.
4. *Evite jargões ou abreviações.* Evite usar jargões, acrônimos e iniciais que não sejam de conhecimento geral.
5. *Evite palavras sofisticadas ou incomuns.* Use apenas palavras corriqueiras.
6. *Evite palavras ambíguas.* Palavras como “normalmente” ou “frequentemente” não possuem um significado específico.
7. *Evite perguntas que incluam uma negação.* É melhor dizer “Você já...?” do que “Você nunca...?”
8. *Evite perguntas hipotéticas.* É difícil responder a perguntas sobre situações imaginárias. As respostas não são necessariamente confiáveis.
9. *Não use palavras de sonoridade ambígua.* Isso é especialmente importante em entrevistas por telefone. “Qual sua opinião sobre pleitos?” pode resultar em respostas interessantes, mas não necessariamente relevantes.
10. *Use faixas de valores para perguntas delicadas.* Ao perguntar a idade das pessoas ou a rotatividade de funcionários de uma empresa, o melhor é oferecer opções de resposta subdivididas em faixas de valores.
11. *Certifique-se de que os itens das respostas de múltipla escolha não se sobreponham.* As categorias usadas em perguntas de múltipla escolha devem ser sequenciais e não se sobrepor.
12. *Inclua o item “outros” em perguntas com respostas predefinidas.* Respostas predefinidas sempre devem oferecer uma alternativa a tudo o que foi listado.

Fonte: adaptado de HAGUE, Paul; JACKSON, Peter. *Market research: a guide to planning, methodology, and evaluation*. Londres: Kogan Page, 1999. Veja também BAUMGARTNER, Hans; STEENKAMP, Jan Benedict E. M. Response styles in marketing research: a cross-national investigation. *Journal of Marketing Research*, p. 143-156, maio 2001.

TABELA 4.1 Tipos de pergunta

Denominação	Descrição	Exemplo
A. Perguntas fechadas		
Dicotômica	Uma pergunta com duas respostas possíveis.	Para programar essa viagem, você ligou pessoalmente para a American? Sim _____ Não _____
Múltipla escolha	Uma pergunta com três ou mais respostas possíveis.	Com quem você está viajando neste voo? ☐ Ninguém ☐ Apenas filhos ☐ Cônjuge ☐ Colegas de trabalho/amigos/parentes ☐ Cônjuge e filhos ☐ Estou participando de uma excursão
Escala Likert	Uma afirmação em que o entrevistado indica seu grau de concordância/discordância.	As companhias aéreas menores geralmente oferecem serviços melhores do que as grandes companhias. Discorda totalmente Discorda Nem concorda, nem discorda Concorda Concorda totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
Diferencial semântico	Uma escala que liga duas palavras bipolares. O entrevistado seleciona o ponto que representa sua opinião.	American Airlines Grande _____ Pequena _____ Experiente _____ Inexperiente _____ Moderna _____ Antiquada _____
Escala de importância	Uma escala que mede a importância dada a um atributo qualquer.	Para mim, a comida servida a bordo é: Extremamente importante Muito importante De alguma importância Pouco importante Totalmente sem importância 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
Escala de classificação	Uma escala que classifica algum atributo de “excelente” a “ruim”.	A comida servida pela American é: Excelente Muito boa Boa Razoável Ruim 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
Escala de intenção de compra	Uma escala que descreve a intenção de compra do entrevistado.	Se um serviço de Internet a bordo estivesse disponível em um voo longo, eu: Certamente usaria Provavelmente usaria Não tenho certeza Provavelmente não usaria Certamente não usaria 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____
B. Perguntas abertas		
Completamente desestruturada	Uma pergunta que os entrevistados podem responder de diversas maneiras.	Qual sua opinião sobre a American Airlines?
Associação de palavras	São apresentadas várias palavras, uma de cada vez, e os entrevistados mencionam a primeira palavra que lhes vem à mente.	Qual é a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve: Companhia aérea _____ American Airlines _____ Viagem _____
Complementação de frase	É apresentada uma frase incompleta e o entrevistado tem de completá-la.	Quando escolho uma companhia aérea, o que mais pesa em minha decisão é _____
Complementação de história	É apresentada uma história incompleta e o entrevistado deve completá-la.	“Voei pela American há alguns dias. Notei que as partes externa e interna da aeronave ostentavam cores muito vivas. Isso suscitou os seguintes pensamentos e sentimentos em mim...” (Agora complete a história.)
Complementação de figura	É apresentada uma figura com dois personagens, um dos quais afirma algo. Pede-se aos entrevistados que se imaginem no lugar do interlocutor e completem o balão vazio.	
Teste de percepção temática (TAT)	É apresentada uma figura e os entrevistados têm que inventar uma história sobre o que está acontecendo, ou acontecerá, na figura.	

Pesquisa qualitativa Alguns profissionais de marketing preferem métodos mais qualitativos para avaliar a opinião do consumidor, porque as ações dos consumidores nem sempre correspondem às respostas dadas por eles nos levantamentos feitos. As *técnicas de pesquisa qualitativa* são métodos de mensuração relativamente não estruturados que permitem uma ampla gama de respostas possíveis. Essas técnicas podem ser tão variadas quanto a criatividade do pesquisador de marketing permitir.

Graças à liberdade tanto dos pesquisadores em suas formas de investigação quanto dos consumidores em suas respostas, com frequência a pesquisa qualitativa é uma excelente porta de entrada para a exploração da percepção dos consumidores sobre uma marca e um produto. Por sua natureza indireta, os consumidores se sentem mais à vontade e revelam mais sobre si mesmos nesse processo.

Porém, a pesquisa qualitativa apresenta duas desvantagens: as percepções profundas devem ser atenuadas porque provêm de amostragens muito pequenas e não necessariamente devem ser generalizadas para populações mais amplas. Ademais, o exame dos resultados de uma mesma pesquisa qualitativa feito por pesquisadores diferentes pode gerar conclusões muito distintas.

Todavia, o uso de métodos qualitativos desperta cada vez mais interesse. A seção Novas Ideias em Marketing “Entrando na mente dos consumidores” descreve o pioneiro método ZMET. A seguir, algumas outras abordagens comuns de pesquisa qualitativa para entrar na mente dos consumidores e descobrir o que eles pensam ou sentem sobre marcas e produtos.²¹

1. **Associação de palavras.** Pergunta-se às pessoas que palavras lhes vêm à mente quando ouvem o nome da marca. “O que o nome Timex significa para você? Diga o que lhe vem à mente quando pensa nos relógios Timex.” A principal finalidade aqui é identificar a gama de associações de marca possíveis na mente dos consumidores.
2. **Técnicas projetivas.** Apresenta-se um estímulo incompleto e pede-se que o entrevistado o complete, ou se apresenta um estímulo ambíguo e pede-se que o entrevistado dê um sentido a ele. Uma abordagem desse tipo é o “preenchimento de balão”, em que balões vazios, como aqueles encontrados em histórias em quadrinhos, aparecem em cenas de pessoas comprando ou usando determinados bens ou serviços. Os entrevistados devem “completar o balão” com o que acreditam que está acontecendo nas cenas ou que os personagens estão dizendo. Outra técnica inclui atividades de comparação, nas quais os entrevistados comparam marcas a pessoas, países, animais, atividades, tecidos, profissões, carros, revistas, vegetais, nacionalidades ou até a outras marcas.
3. **Visualização.** Solicita-se que o entrevistado crie uma colagem com revistas ou desenhos para representar suas percepções.
4. **Personificação de marca.** Pede-se ao entrevistado que descreva em que tipo de pessoa ele pensa quando a marca é mencionada: “Se a marca ganhasse vida na forma de uma pessoa, como ela seria, o que faria, onde moraria, o que vestiria, com quem conversaria em uma festa (e sobre o que conversaria)?” Ele pode dizer, por exemplo, que a marca John Deere o faz pensar em um homem do Centro-Oeste dos Estados Unidos, trabalhador e confiável. A personalidade da marca proporciona uma imagem de suas qualidades humanas.
5. **Laddering.** Uma série de “porquês” cada vez mais específicos que podem ser usados para ampliar a compreensão sobre a motivação do consumidor e sobre seus objetivos mais abstratos e profundos. Pergunte a alguém por que ele quer comprar um telefone celular da Nokia. “Eles parecem de boa qualidade” (atributo). “Por que é importante que um telefone seja de boa qualidade?” “Porque isso sugere que a Nokia é confiável” (um benefício funcional). “Por que a confiabilidade é importante?” “Para que meus amigos e familiares possam me encontrar sempre” (um benefício emocional). “Por que você precisa estar disponível o tempo todo?” “Porque poderei ajudá-los, se estiverem com problemas” (essência da marca). A marca faz esse consumidor se sentir um bom samaritano, pronto para ajudar os outros.

Os profissionais de marketing não têm necessariamente que escolher entre medidas qualitativas e quantitativas. É comum usarem ambas as abordagens, reconhecendo que as vantagens de uma podem compensar as desvantagens da outra. Por exemplo, as empresas podem recrutar alguém de um painel on-line para participar de um teste de uso domiciliar no qual a pessoa recebe um produto e captura suas reações e intenções tanto em um vídeo diário quanto em uma pesquisa pela Internet.²²



Entrando na mente dos consumidores

O professor de marketing da Harvard Business School, Gerald Zaltman, desenvolveu, em conjunto com alguns colegas de pesquisa, uma metodologia de profundidade para descobrir o que os consumidores realmente pensam e sentem sobre bens, serviços, marcas e outras coisas. O pressuposto básico por trás da Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) é que a maioria dos pensamentos e sentimentos é inconsciente e moldada por um conjunto de **metáforas profundas**. Trata-se de estruturas básicas ou orientações que os consumidores têm em relação ao mundo a seu redor. Em grande parte, inconscientes e universais, elas reformulam tudo o que uma pessoa pensa, ouve, diz ou faz. De acordo com Zaltman, há sete metáforas principais:

1. *Equilíbrio*: o equilíbrio da justiça e a interação entre os elementos.
2. *Transformação*: mudanças na substância e na circunstância.
3. *Jornada*: a reunião entre passado, presente e futuro.
4. *Recipiente*: inclusão, exclusão e outras fronteiras.
5. *Conexão*: a necessidade de se relacionar consigo mesmo e com os outros.
6. *Recurso*: as aquisições e suas consequências.
7. *Controle*: senso de domínio, vulnerabilidade e bem-estar.

Para começar, a técnica ZMET pede aos participantes que selecionem um mínimo de 12 imagens de fontes próprias (revistas, catálogos,

álbuns de fotos de família) que representem seus pensamentos e sentimentos sobre o tema pesquisado. Em entrevistas individuais, o coordenador do estudo utiliza técnicas avançadas para explorar as imagens com o participante e revelar significados ocultos. Por fim, os participantes utilizam um programa de computador para criar com essas imagens uma colagem que transmita seus pensamentos e sentimentos subconscientes sobre o assunto. Muitas vezes, os resultados influenciam profundamente as ações de marketing, como ilustram os três exemplos a seguir:

- Em um estudo ZMET (sobre meia-calça) para profissionais de marketing da DuPont, algumas fotos selecionadas pelas entrevistadas mostravam estacas de cerca firmemente envoltas em plástico ou tiras de aço estrangulando árvores, sugerindo que meias-calças são apertadas e incômodas. Mas outra foto mostrava flores de caule longo em um vaso, sugerindo que o produto fazia uma mulher se sentir magra, alta e sensual. A relação de “amor e ódio” nessas e em outras fotos sugeria uma relação muito mais complicada com o produto do que os profissionais de marketing da DuPont poderiam supor.
- Um estudo ZMET das barras de cereal Nestlé Crunch revelou que, além das associações óbvias com uma pequena pausa em um dia atribulado, uma fonte de energia rápida e algo que simplesmente tinha um gosto bom — a barra também evocava fortes lembranças de momentos agradáveis da infância.
- Quando a Motorola realizou um estudo ZMET sobre um novo sistema de segurança, os participantes do estudo selecionaram imagens do que sentiam quando estavam seguros. Os pesquisadores da Motorola se impressionaram com a quantidade de imagens de cães, sugerindo que poderia ser apropriado posicionar o produto como um companheiro.

Fonte: ZALTMAN, Gerald; ZALTMAN, Lindsay. *Marketing metaphor: what deep metaphors reveal about the minds of consumers*. Boston: Harvard Business School Press, 2008; PINK, Daniel H. *Metaphor marketing*. *Fast Company*, p. 214-29, mar./abr. 1998; WIENERS, Brad. *Getting inside — way inside — your customer's head*. *Business 2.0*, p. 54-55, abr. 2003; CHRISTENSEN, Glenn L.; OLSON, Jerry C. *Mapping consumers' mental models with ZMET*. *Psychology & Marketing* 19, n. 6, p. 477-502, jun. 2002; EAKIN, Emily. *Penetrating the mind by metaphor*. *New York Times*, 23 de fev. 2002.

Instrumentos mecânicos Ultimamente, tem sido grande o interesse por vários instrumentos mecânicos. Galvanômetros mensuram o interesse ou as emoções suscitados pela exposição a determinada propaganda ou imagem. O **taquistoscópio** exibe uma propaganda a um intervalo de exposição que pode variar de menos de um centésimo de segundo a vários segundos; após cada exposição, o entrevistado descreve tudo de que se recorda. Câmeras oculares estudam os movimentos de seus olhos para determinar onde eles se fixam em primeiro lugar, por quanto tempo se fixam em determinado item e assim por diante.

Nos últimos anos, a tecnologia avançou a tal ponto que dispositivos como sensores cutâneos, varreduras de ondas cerebrais e varreduras de corpo inteiro têm sido usados para obter respostas dos consumidores.²³ Há pesquisadores que estudam os movimentos dos olhos e a atividade cerebral de internautas para verificar quais propagandas atraem sua atenção.²⁴ A seção Novas Ideias em Marketing “Como compreender a ciência do cérebro” oferece um vislumbre de algumas novas fronteiras da pesquisa de marketing que estudam o cérebro.

A tecnologia substituiu os diários que os participantes de levantamentos da mídia costumavam usar. Atualmente, um audímetro pode ser afixado aos aparelhos de televisão dos lares participantes para registrar quando o aparelho está ligado e em qual canal está sintonizado. Dispositivos eletrônicos podem gravar o número de programas de rádio que uma pessoa ouve durante o dia ou, graças à tecnologia GPS, por quantos outdoors ela passa quando está andando na rua ou dirigindo.

Taquistoscópio é um cartão de plástico retangular com quatro janelas — duas na horizontal e duas na vertical — que, segundo a proposta de Técnicas Americanas de Estudo, pode levar qualquer pessoa a ler 2 mil palavras por minuto com 100 por cento de compreensão.



Como compreender a ciência do cérebro

Como uma alternativa à pesquisa tradicional do consumidor, alguns pesquisadores começaram a desenvolver técnicas sofisticadas de neurociência que monitoram a atividade cerebral para avaliar melhor as respostas dos consumidores ao marketing. O termo *neuromarketing* descreve a pesquisa do cérebro quanto ao efeito dos estímulos de marketing. Empresas como a NeuroFocus e a EmSense têm usado a tecnologia EEG (eletroencefalograma) para correlacionar a atividade de marca aos sinais fisiológicos, tais como a temperatura da pele ou o movimento dos olhos, e, desse modo, avaliar como as pessoas reagem à propaganda.

Pesquisadores que estudam o cérebro encontraram resultados diferentes daqueles encontrados pelos métodos convencionais de pesquisa. Um grupo de pesquisadores da UCLA utilizou imagens de ressonância magnética funcional para medir como o cérebro dos consumidores respondia às propagandas do Super Bowl em 2006. Eles descobriram que as propagandas pelas quais as pessoas demonstraram maior atividade cerebral eram diferentes daquelas escolhidas como as preferidas. Outras pesquisas constataram pouco efeito do product placement, a menos que os produtos em questão desempenhassem um papel integral no enredo.

Uma conclusão importante a respeito da pesquisa neurológica do consumidor é a de que muitas decisões de compra parecem se caracterizar menos pela ponderação lógica das variáveis e mais "como um processo em grande parte habitual e inconsciente, diferente do modelo racional, consciente e de processamento de informações dos economistas e dos livros didáticos de marketing tradicional". Até mesmo decisões básicas, como comprar gasolina, parecem ser influenciadas pela atividade cerebral no nível sub-racional.

A pesquisa neurológica tem sido usada para medir o tipo de resposta emocional apresentada por consumidores quando submetidos a estímu-

los de marketing. Um grupo de pesquisadores na Inglaterra usou um EEG para monitorar funções cognitivas relacionadas com o recall de memória e a atenção de 12 regiões diferentes do cérebro enquanto as pessoas eram expostas à propaganda. Atividades de ondas cerebrais em diferentes regiões indicaram diferentes respostas emocionais. Por exemplo, uma atividade elevada no córtex pré-frontal esquerdo é característica de uma resposta de "aproximação" a uma propaganda e indica uma atração ao estímulo. Em compensação, um aumento na atividade cerebral no córtex pré-frontal direito indica uma forte repulsa ao estímulo. Em outra parte do cérebro, o grau de atividade de formação da memória correlaciona-se à intenção de compra. Outra pesquisa demonstrou que, ao avaliar traços de personalidade humana, as pessoas ativam regiões do cérebro diferentes de quando avaliam marcas.

Ao adicionar técnicas neurológicas a seu arsenal de pesquisa, os profissionais de marketing tentam se aproximar de um quadro mais completo do que se passa na mente dos consumidores. Embora possa oferecer perspectivas diferentes das técnicas convencionais, o custo da pesquisa neurológica ainda é muito alto, chegando a custar US\$ 100 mil, ou mais, por projeto. Dada a complexidade do cérebro humano, no entanto, muitos pesquisadores advertem que a pesquisa neurológica não deve formar a única base de tomada de decisões de marketing. Essas atividades investigativas não são universalmente aceitas. Os dispositivos de medição para captar a atividade cerebral podem ser altamente invasivos, como o topo da cabeça cravejado de eletrodos, criando condições de exposição artificial. Outros questionam se esses dispositivos oferecem implicações inequívocas para a estratégia de marketing. Brian Knutson, professor de neurociência e psicologia da Universidade de Stanford, comenta o uso de EEG com "estar do lado de fora de um estádio de beisebol e imaginar o que está acontecendo pelas manifestações da multidão". Outros críticos receiam que, uma vez bem-sucedidos, os métodos só levarão a mais manipulação de marketing por parte das empresas. Apesar de toda essa polêmica, a incansável busca dos profissionais de marketing por uma percepção mais profunda da resposta dos consumidores ao marketing praticamente garante um interesse contínuo em neuromarketing.

Fonte: YOON, Carolyn; GUTCHES, Fred Feinberg; POLK, Thad A. A functional magnetic resonance imaging study of neural dissociations between brand and person judgements. *Journal of Consumer Research* 33, p. 31-40, jun. 2006; TRAVIS, Daryl. Tap buyers' emotions for marketing success. *Marketing News*, p. 21-22, 1º fev. 2006; VENCE, Deborah L. Pick someone's brain. *Marketing News*, p. 11-13, 1º maio 2006; LINDSTRON, Martin. *Buyology: truth and lies about why we buy*. Nova York: Doubleday, 2008; ABATE, Tom. Coming to a marketer near you: brain scanning. *San Francisco Chronicle*, 19 maio 2008; STERNBERG, Brian. How couch potatoes watch TV could hold clues for advertisers. *Boston Globe*, p. G1, G3, 6 set. 2009.

PLANO DE AMOSTRAGEM Após decidir sobre o método e os instrumentos da pesquisa, o pesquisador de marketing deve elaborar um plano de amostragem. Esse plano requer três decisões:

1. **Unidade de amostragem: quem será pesquisado?** No levantamento da American Airlines, a unidade de amostragem deve conter pessoas que viajam na primeira classe a negócios, a turismo ou as duas categorias? Viajantes com menos de 18 anos devem ser entrevistados? Devem-se entrevistar tanto o marido quanto a esposa? Uma vez determinada a unidade de amostragem, deve ser desenvolvida uma estrutura de amostragem, para que todos da população-alvo tenham a mesma chance de serem entrevistados.
2. **Tamanho da amostra: quantas pessoas devem ser entrevistadas?** Amostras grandes oferecem resultados mais confiáveis do que as amostras pequenas. Entretanto, não há necessidade de entrevistar toda a população-alvo para alcançar resultados confiáveis. De modo geral,

amostras com menos de 1 por cento da população podem fornecer um grau de confiabilidade aceitável, desde que seja seguido um procedimento de amostragem confiável.

3. **Procedimento de amostragem: como os entrevistados devem ser selecionados?** A amostragem probabilística permite aos profissionais de marketing calcular os limites de confiabilidade para erros de amostragem, o que torna a amostra mais representativa. Assim, após a amostra ser definida, pode-se concluir, por exemplo, que “o intervalo de cinco a sete viagens por ano tem 95 chances em 100 de conter o real número de viagens realizadas anualmente por passageiros de primeira classe entre Chicago e Tóquio”.

MÉTODOS DE CONTATO Uma vez determinado o plano de amostragem, o pesquisador de marketing deve decidir como entrar em contato com os entrevistados: por correio, telefone, entrevistas pessoais ou Internet.

Contatos por correio O *questionário por correio* é a melhor maneira de chegar até as pessoas que não responderiam entrevistas pessoais ou cujas respostas poderiam ser influenciadas ou distorcidas pelos entrevistadores. A linguagem desse tipo de questionário tem de ser simples e clara. Infelizmente, a taxa de resposta costuma ser baixa ou lenta.

Contatos por telefone *Entrevistas por telefone* são um método eficaz de coleta rápida de informações, com a vantagem de que o entrevistador pode esclarecer perguntas, em caso de dúvida dos entrevistados. Embora a taxa de resposta seja normalmente superior à dos questionários por correio, têm sido cada vez mais difícil realizar entrevistas por telefone nos Estados Unidos em decorrência da crescente antipatia dos consumidores pelo telemarketing.

No final de 2003, o Congresso norte-americano aprovou uma lei que permite que a Comissão Federal de Comércio impeça ligações de telemarketing aos consumidores que constam de um registro chamado “Do not call” (“Não ligue”). Até meados de 2010, havia mais de 200 milhões de números de telefone de consumidores registrados. Embora as empresas de pesquisa de marketing estejam isentas desse impedimento, a resistência cada vez maior ao telemarketing sem dúvida alguma reduz a eficácia dos levantamentos por telefone como um método de pesquisa de marketing nos Estados Unidos.

Em algumas outras partes do mundo, esse tipo de legislação restritiva não existe. Visto que a penetração da telefonia móvel na África passou de apenas um aparelho para cada 50 pessoas no ano 2000 para quase um terço da população em 2008, os telefones celulares nesse país são usados para convocar focus group em áreas rurais e interagir via mensagens de texto.²⁵

Contatos pessoais *Entrevistas pessoais* são o método mais versátil. O entrevistador pode fazer mais perguntas e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, como o modo de se vestir e a expressão corporal. Ao mesmo tempo, porém, são as mais dispendiosas, estão sujeitas à tendenciosidade por parte do entrevistador e exigem mais planejamento administrativo e supervisão. As entrevistas pessoais podem ser conduzidas de duas maneiras: nas *entrevistas marcadas*, os entrevistados são contatados para o agendamento de um horário e normalmente recebem uma pequena ajuda de custo ou incentivo. Nas *entrevistas de interceptação*, as pessoas são abordadas em shoppings ou ruas movimentadas para uma entrevista no local. Esse tipo de entrevista deve ser rápida e corre o risco de incluir amostras não probabilísticas.

Contatos on-line Vista como um meio cada vez mais importante, a Internet oferece muitas maneiras de realizar pesquisas. A empresa pode incluir um questionário em seu site e oferecer um incentivo para aqueles que o responderem, por exemplo. Ou pode inserir um banner em um site altamente visitado, como o Yahoo!, convidando as pessoas para responder a algumas perguntas e concorrer a um prêmio. O teste de produtos on-line, realizado pelas empresas antes de lançarem novos produtos, também está crescendo e proporcionando informações muito mais rapidamente do que as técnicas tradicionais de pesquisa usadas para desenvolver novos produtos. Veja a seguir como uma pequena empresa tem usado a Internet na condução de pesquisas para o desenvolvimento de um novo produto.

Local Motors Pelo site da Local Motors, uma pequena montadora de automóveis sediada em Wareham, no estado de Massachusetts, qualquer pessoa pode enviar sugestões de design à empresa. Ocasionalmente, são promovidos concursos com prêmios de até US\$ 10 mil em dinheiro, nos quais membros inscritos — entre os quais engenheiros de projeto e especialistas em transportes — votam nos projetos de que mais gostam ou tomam parte em outras decisões relacionadas à montagem dos automóveis e à administração da empresa. As ideias vencedoras são incorporadas nos carros montados pela Local Motors. Os membros do júri permanecem envolvidos após os concursos, fazendo críticas e sugestões ao longo do desenvolvimento dos carros. A Local Motors se empenha em formar sua comunidade de design de carros divulgando seu site em outros sites dirigidos a entusiastas e especialistas em design. Para se certificar de que os colaboradores externos não busquem compensações caso suas ideias sejam adotadas, a Local Motors exige que os membros de sua comunidade on-line assinem um minucioso contrato.²⁶

Os profissionais de marketing também podem conduzir um painel de consumidores em tempo real ou um focus group virtual ou, ainda, patrocinar uma sala de bate-papo, um boletim informativo ou um blog e incluir perguntas de tempos em tempos. Eles podem envolver os clientes em uma sessão de *brainstorming* ou os seguidores da empresa no Twitter na avaliação de uma ideia. Comunidades on-line e redes de clientes fornecem recursos para uma ampla variedade de empresas. Percepções coletadas de comunidades on-line patrocinadas pela Kraft ajudaram a empresa a desenvolver sua popular linha de salgadinhos de 100 calorias.²⁷ Veja dois outros exemplos.

- A Del Monte explorou sua comunidade on-line de 400 membros escolhidos a dedo, chamada “I love my dog” (“Eu amo meu cachorro”), quando pesquisava sobre uma nova ração para o café da manhã de cães. Houve consenso entre os membros para algo com sabor de bacon e ovos e uma dose extra de vitaminas e minerais. A empresa continuou a trabalhar com a comunidade on-line durante todo o desenvolvimento do produto e colocou no mercado a linha fortificada *Sausage breakfast bites* em metade do tempo normalmente necessário para lançar um produto.²⁸
- O InterContinental Hotel Groups utiliza levantamentos e comunidades para coletar dados sobre satisfação do cliente. Os levantamentos on-line fornecem resultados práticos e rápidos para sanar queixas de serviço ao cliente; a comunidade on-line fornece um painel de investigação para objetivos de pesquisa mais aprofundados e de longo prazo.²⁹

Em 2006, estimou-se que as pesquisas on-line representavam 33 por cento de todos os levantamentos realizados e que os questionários com base na Internet respondiam por quase um terço dos gastos em pesquisa de mercado nos Estados Unidos.³⁰ Existem muitos outros meios de utilizar a Internet como ferramenta de pesquisa. A empresa pode conhecer as pessoas que visitam seu site por meio de um rastreamento de sua *navegação* e a migração para outros sites. Também pode publicar preços diferentes, usar chamadas distintas e divulgar características diversas de um produto em sites diferentes ou em momentos diferentes para avaliar a eficácia relativa de suas ofertas.

No entanto, por mais populares que sejam os métodos de pesquisa on-line, as empresas inteligentes têm optado por usá-los para reforçar, e não para substituir, os métodos mais tradicionais. Na Kraft Foods, a pesquisa on-line complementa a tradicional, como declarou Seth Diamond, diretor de insights e estratégia do consumidor. “A Internet não é uma solução em si para todos os desafios de nossa empresa”, disse ele, “mas sem dúvida expande nossa caixa de ferramentas”.³¹

A pesquisa on-line possui vantagens e desvantagens.³² Eis algumas vantagens:

- **A pesquisa on-line é econômica.** Um levantamento comum por e-mail pode custar entre 20 e 50 por cento menos do que um levantamento convencional, e a taxa de retorno pode chegar a 50 por cento.
- **A pesquisa on-line é rápida.** Os levantamentos on-line são rápidos porque os entrevistados são direcionados automaticamente para as perguntas aplicáveis e os resultados são transmitidos instantaneamente. Estima-se que um método on-line possa gerar de 75 a 80 por cento das respostas vistas em 48 horas; já um levantamento conduzido por telefone pode levar 70 dias para obter 150 entrevistas.

- *As pessoas tendem a ser mais honestas e a estar mais atentas on-line.* As pessoas podem se mostrar mais abertas sobre suas opiniões ao responder a um levantamento com privacidade, e não para outra pessoa, pois podem achar que estão sendo julgadas, especialmente com relação a tópicos delicados (por exemplo, “com que frequência você toma banho?”). Visto que escolhem quando e onde vão responder ao levantamento e quanto tempo dedicarão a cada questão, elas podem se sentir mais à vontade, introspectivas e sinceras.
- *A pesquisa on-line é mais versátil.* A expansão da banda larga proporciona à pesquisa on-line ainda mais flexibilidade e recursos. Por exemplo, um software de realidade virtual permite aos visitantes examinar modelos 3-D de produtos, como câmeras, carros e equipamentos médicos, e manipular suas características. Mesmo em seu nível mais básico, os levantamentos on-line tornam a atividade de responder a questionários mais fácil e divertida do que a sua versão em papel. Os blogs de comunidades virtuais permitem a interação entre os consumidores participantes.

Entre as desvantagens estão:

- *As amostras podem ser pequenas e distorcidas.* Cerca de 40 por cento dos domicílios nos Estados Unidos não tinham acesso à Internet de banda larga em 2009; essa porcentagem é ainda maior entre grupos de renda mais baixa, em zonas rurais e na maioria dos países da Ásia, América Latina e Europa oriental e central, onde os níveis socioeconômicos e educacionais também diferem.³³ Embora seja evidente que um número cada vez maior de pessoas terá acesso à Internet, é importante para os pesquisadores de mercado on-line encontrar formas criativas de atingir determinados segmentos da população que ainda não cruzaram a “fronteira digital”. Uma opção é combinar fontes off-line com conclusões on-line. Oferecer acesso temporário à Internet em locais como centros de compras e de recreação é outra estratégia. Alguns institutos de pesquisa usam modelos estatísticos para compensar a lacuna de informações deixada pelos segmentos de consumo sem acesso à Internet.
- *Painéis e comunidades on-line podem apresentar rotatividade excessiva.* Os membros desses tipos de grupo na Internet podem se entediar com os esforços da empresa e abandonar o grupo. Ou, quem sabe seja ainda pior, eles podem permanecer, mas participar com desinteresse. Os organizadores de painéis e comunidades têm tomado medidas para assegurar a qualidade desses grupos e dos dados que eles fornecem, elevando os padrões de recrutamento, minimizando os incentivos e monitorando cuidadosamente os níveis de participação e engajamento. Novas características, eventos e outras atividades devem ser constantemente adicionados para manter os membros interessados e comprometidos.³⁴
- *A pesquisa on-line está sujeita a problemas tecnológicos e incoerências.* Problemas podem surgir por causa de diferenças nos softwares de navegação. A aparência final de uma página pode ser muito diferente na tela do entrevistado.

Pesquisadores on-line também começaram a usar mensagens de texto de várias maneiras — para conduzir um bate-papo com um entrevistado, para sondar mais profundamente um membro de um focus group on-line ou para direcionar os entrevistados a sites.³⁵ As mensagens de texto também ajudam a fazer os jovens se manifestarem.

Etapa 3: Coleta de informações

A fase de coleta de dados da pesquisa de marketing costuma ser a mais dispendiosa e sujeita a erros. Os levantamentos podem ser conduzidos em residências, por telefone, via Internet ou em um local como um shopping center, e quatro principais problemas podem surgir. Alguns entrevistados não estarão em casa ou disponíveis, e deverão ser recontatados ou substituídos. Outros se recusarão a cooperar. Outros darão respostas tendenciosas ou desonestas. Por fim, alguns entrevistadores é que pecarão pela tendenciosidade ou desonestidade.

No âmbito internacional, um dos maiores obstáculos para a coleta de informações é a necessidade de assegurar a consistência.³⁶ Entrevistados latino-americanos podem se sentir pouco à vontade com a natureza impessoal da Internet e requerem elementos interativos em uma pesquisa para que se sintam falando com uma pessoa real. Entrevistados na Ásia, por outro lado, podem se sentir pressionados e, portanto, não ser tão acessíveis em focus groups quanto são on-line. Às vezes a solução pode ser simples como garantir que a linguagem certa seja empregada.

Leica Surveying and Engineering Quando a Leica Surveying and Engineering, uma provedora global de equipamentos avançados de levantamento e medição topográfica, buscou reunir inteligência competitiva em seu setor, inicialmente implementou levantamentos somente em inglês, porque seus negócios costumavam ser realizados nesse idioma, inclusive em vários países europeus. No entanto, a taxa de resposta foi decepcionante, embora o universo pesquisado fosse composto por indivíduos que tivessem afinidade com a empresa. Uma avaliação minuciosa mostrou que os representantes de vendas em cada país realizavam negócios em suas línguas nativas. Consequentemente, a empresa reaplicou seu levantamento em várias línguas, como espanhol e alemão, e dobrou a taxa de resposta praticamente da noite para o dia.³⁷

Etapa 4: Análise das informações

A etapa quase final no processo de pesquisa de marketing envolve tirar conclusões a partir da tabulação dos dados e do desenvolvimento de indicadores. Médias e medidas de dispersão são computadas para cada uma das principais variáveis. Os pesquisadores também aplicam algumas técnicas estatísticas e modelos de apoio à decisão avançados, na expectativa de obterem conclusões adicionais. Eles podem testar diversas hipóteses e teorias ao aplicar a análise de sensibilidade para verificar as premissas e a força das conclusões.

Etapa 5: Apresentação de resultados

Na etapa final, o pesquisador apresenta suas conclusões relevantes às principais decisões de marketing com as quais a direção da empresa se depara. Cada vez mais, os pesquisadores devem desempenhar um papel mais proativo, de consultoria, ao traduzir dados e informações em novas oportunidades e recomendações.³⁸ Eles também analisam como apresentar resultados de pesquisa da maneira mais compreensível e convincente possível. A seção Novas Ideias em Marketing “O uso de personagens para dar vida à pesquisa de marketing” descreve uma abordagem usada para maximizar o impacto de conclusões de pesquisas com consumidores.



O uso de personagens para dar vida à pesquisa de marketing

Para dar vida a todas as informações e insights que adquiriram sobre seu mercado-alvo, alguns pesquisadores empregam personagens. São perfis detalhados de um ou mais consumidores-alvo hipotéticos, construídos com base em dados psicográficos, demográficos, geográficos e outras informações atitudinais ou comportamentais. Os pesquisadores podem usar fotos, imagens, nomes ou breves currículos para ajudar a transmitir as características da personagem.

A lógica por trás das personas é criar exemplos ou arquétipos de como o cliente-alvo parece, age e sente. Espera-se que sejam tão reais a ponto de garantir que os profissionais de marketing da organização compreendam e valorizem seu mercado-alvo, desse modo, incorporando o ponto de vista do consumidor-alvo em todas as decisões de marketing. Veja algumas aplicações:

- A Chrysler criou ambientes para dois personagens fictícios — Roberto Moore, um solteiro de 28 anos, e Jenny Sieverson, um propagandista de produtos farmacêuticos de 30 anos —, decorando-os de modo a refletir a personalidade, o estilo de vida e as escolhas de marca desses consumidores-alvo para o Dodge Caliber e o Jeep Compass.
- A Campbell Hausfeld, fabricante de ferramentas e equipamentos especiais, contava com a ajuda dos muitos varejistas a quem fornecia seus produtos, incluindo Home Depot e Lowe's, para se manter em contato com os consumidores. Depois de desenvolver oito perfis de consumidor, incluindo uma mulher independente e um idoso, a empresa lançou novos produtos, tais como brocas mais leves ou com apetrecho para pendurar quadros.
- O maior e mais bem-sucedido lançamento da Unilever para tratamento dos cabelos, o Sunsilk, foi baseado em insights sobre a consumidora-alvo da empresa, apelidada de “Katie”. A persona Katie representava as necessidades de uma mulher de vinte e poucos anos para cuidar de seus cabelos, além de suas percepções, atitudes e o modo como lidava com seus “dramas” cotidianos.

Embora as personagens forneçam informações vívidas para auxiliar a tomada de decisões de marketing, é preciso tomar cuidado para não generalizar demais. Todo mercado-alvo pode ter uma gama de consumidores que diferem a respeito de várias dimensões fundamentais. Para acomodar essas potenciais diferenças, os pesquisadores podem empregar de duas a seis personas. A Best Buy usou múltiplas personas para redesenhar e relançar o site GeekSquad.com, voltado a seu serviço de suporte a computadores, de rápido crescimento e abrangência nacional. Usando pesquisa quantitativa, qualitativa

e por observação, a empresa desenvolveu cinco personas de cliente on-line para orientar a reformulação do site:

- “Jill”, uma mãe de classe média alta que usa diariamente a tecnologia e seu computador, e conta com o Geek Squad como um serviço terceirizado semelhante ao de um jardineiro ou encanador.
- “Charlie”, um homem com mais de 50 anos que tem curiosidade e interesse por tecnologia, mas precisa de um guia que não o intimide.
- “Daryl”, um experimentador tecnologicamente mais informado e autônomo que às vezes precisa de uma ajuda com seus projetos de tecnologia.
- “Luis”, um pequeno empresário pressionado pelo tempo, cujo principal objetivo é executar tarefas com o máximo de agilidade.

- “Nick”, um agente em potencial do Geek Squad que vê o site de maneira crítica e precisa ser desafiado.

Para satisfazer Charlie, um botão de emergência foi adicionado em destaque ao canto superior direito no site para sanar situações críticas; para satisfazer Nick, a Best Buy criou um canal inteiro dedicado a informações avançadas.

Fonte: BUSS, Dale. Reflections of reality. *Point*, p. 10-11, jun. 2006; WASSERMAN, Todd. Unilever, whirlpool get personal with personas. *Brandweek*, p. 13, 18 set. 2006. HONIGMAN, Daniel B. Persona-fication. *Marketing News*, p. 8, 1ª abr. 2008; ROTH, Rick. Take back control of the purchase. *Advertising Age*, p. 13, 3 set. 2007; SANDERS, Lisa. Major marketers get wise to the power of assigning personas. *Advertising Age*, p. 36, 9 abr. 2007.

As principais conclusões referentes ao caso da American Airlines mostram que:

1. A principal razão para o uso do serviço de Internet pelos passageiros é estar conectado para receber e enviar e-mails. Alguns também passariam o tempo navegando pela Web. Esse recurso de entretenimento traria um alto custo para acessar Internet de banda larga, mas os passageiros declararam que o custo seria pago por suas empresas.
2. Cerca de cinco em cada dez passageiros de primeira classe usariam Internet a bordo a um custo de US\$ 25; cerca de seis usariam a um custo de US\$ 15. Assim, uma taxa de US\$ 15 geraria uma receita menor ($6 \times \text{US\$ } 15 = \text{US\$ } 90$) do que uma taxa de US\$ 25 ($5 \times \text{US\$ } 25 = \text{US\$ } 125$). Se o mesmo voo ocorresse 365 dias por ano, a American Airlines arrecadaria US\$ 45.625 por ano ($= \text{US\$ } 125 \times 365$). Considerando-se um investimento de US\$ 90 mil, seriam necessários aproximadamente dois anos para que se atingisse o ponto de equilíbrio.
3. A oferta desse serviço a bordo fortaleceria a imagem da American Airlines como uma empresa inovadora e progressista perante o público. Ela conquistaria alguns novos passageiros, além de prestígio entre os clientes.

Etapas 6: Tomada de decisão

Os gerentes da American Airlines que encomendaram a pesquisa devem ponderar as evidências apresentadas. Se confiam pouco nos resultados obtidos, podem decidir contra a introdução de um serviço de Internet a bordo. Se estão dispostos a lançar o serviço, os resultados apoiam essa inclinação. Eles podem inclusive decidir estudar mais o assunto e conduzir pesquisas adicionais. A decisão é deles, mas uma pesquisa conduzida com rigor certamente lhes proporciona uma visão abrangente do problema (veja a Tabela 4.2).³⁹

TABELA 4.2 As sete características da boa pesquisa de marketing

1.	Método científico — A pesquisa de marketing eficaz utiliza os princípios da metodologia científica — observação cuidadosa, formulação de hipóteses, predição e testes.
2.	Criatividade — Em uma premiada pesquisa para reposicionar os salgadinhos Cheetos, pesquisadores caminharam pelas ruas de São Francisco vestidos como o mascote da marca, Chester Cheetah. A reação provocada pelo personagem levou à constatação de que até os adultos adoravam o espírito divertido e lúdico de Cheetos. O reposicionamento resultante dessa pesquisa gerou um aumento de dois dígitos das vendas, apesar de um ambiente de negócios nada promissor. ⁴⁰
3.	Métodos múltiplos — Pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método. Eles reconhecem o valor da utilização de dois ou três métodos para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados.
4.	Interdependência de modelos e dados — Pesquisadores de marketing reconhecem que os dados são interpretados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados.
5.	Valor e custo das informações — Pesquisadores de marketing demonstram preocupação em calcular o valor das informações em relação a seu custo. Normalmente é fácil determinar os custos, porém, é mais difícil quantificar o valor da pesquisa. Isso depende da confiabilidade e da validade das conclusões, bem como da disposição da direção da empresa em aceitá-las e agir com base nelas.
6.	Ceticismo saudável — Pesquisadores de marketing mostram um ceticismo saudável em relação a suposições superficiais feitas por gerentes sobre como um mercado funciona. Eles estão atentos aos problemas causados pelos “mitos de marketing”.
7.	Marketing ético — A pesquisa de marketing beneficia tanto a empresa que a encomendou quanto seus clientes. Se mal usada, ela pode prejudicar ou aborrecer os consumidores, aumentando o ressentimento em relação àquilo que eles consideram invasão de privacidade ou tentativa de empurrar vendas de bens ou serviços.

Para entender melhor o que as pessoas pensavam sobre os salgadinhos Cheetos, os pesquisadores se vestiram como o personagem Chester Cheetah da marca e interagiram com os consumidores na rua.



Algumas empresas utilizam sistemas de apoio a decisões de marketing para auxiliar seus gerentes de marketing a tomar decisões melhores. John Little, do MIT — Instituto de Tecnologia de Massachusetts (do inglês Massachusetts Institute of Technology), define um **sistema de apoio a decisões de marketing** como um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de apoio, por meio do qual uma empresa coleta e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente e as transforma em uma base para a ação de marketing.⁴¹ Uma vez por ano, a revista *Marketing News* relaciona centenas de softwares de marketing e vendas que auxiliam na elaboração de estudos de pesquisa de marketing, na segmentação de mercados, na determinação de preços e de verbas para propaganda, na análise de mídia e no planejamento de atividades da força de vendas.⁴²

Superação das barreiras ao uso da pesquisa de marketing

Apesar do rápido crescimento da pesquisa de marketing, muitas empresas ainda não a utilizam em quantidades suficientes ou de forma correta.⁴³ Elas podem não compreender o que uma pesquisa de marketing é capaz de fornecer e, assim, não oferecem ao pesquisador uma definição clara do problema, tampouco as informações certas para que ele possa trabalhar. Também podem ter expectativas irreais sobre o que os pesquisadores podem obter.

Falhas na aplicação adequada de pesquisa de marketing têm trazido inúmeras gafes, inclusive esta histórica, relatada a seguir.



Uma pesquisa de consumo conduziu e interpretada de maneira ineficaz quase “matou” *Guerra nas Estrelas*, um dos filmes mais bem-sucedidos de todos os tempos.

Guerra nas Estrelas Na década de 1970, um executivo de pesquisa bem-sucedido deixou a General Foods para encarar um desafio ousado: levar a pesquisa de mercado para Hollywood e propiciar aos estúdios de cinema acesso aos mesmos métodos que haviam impulsionado o sucesso da gigante do ramo alimentício. Um grande estúdio deu-lhe um roteiro de filme de ficção científica e pediu que pesquisasse e previsse se ele seria um sucesso ou um fracasso: sua opinião serviria como base para a decisão do estúdio de fazer ou não o filme. Ele concluiu que o filme seria um fracasso. Em primeiro lugar, argumentou o executivo, o caso Watergate tinha deixado os norte-americanos menos confiantes em suas instituições e, naquele momento, preferiam o realismo e a autenticidade à ficção científica. Além disso, o filme trazia a palavra “guerra” no título. Seu argumento foi de que os norte-americanos, sofrendo da ressaca pós-Vietnã, boicotariam a película em massa. O filme era *Guerra nas Estrelas*, que chegou a faturar US\$ 4,3 bilhões somente em receita de bilheteria. O que esse pesquisador forneceu foi mera informação, não uma visão. Ele não estudou o roteiro em si e não soube que se tratava fundamentalmente de uma história humana — de amor, conflito, perda e redenção — que, por acaso, tinha o espaço como cenário.⁴⁴

Avaliação da produtividade de marketing

Cada vez mais, os profissionais de marketing são pressionados a fornecer evidências claras e quantificáveis à alta administração sobre como os gastos de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos e suas metas financeiras. Embora seja fácil quantificar as despesas e os investimentos de marketing como insumos a curto prazo, os resultados decorrentes, como maior reconhecimento da marca, destaque da imagem de marca, mais fidelidade do cliente e melhoria das perspectivas de novos produtos, podem levar meses ou até anos para se manifestarem. Além disso, uma série de mudanças internas na organização e externas no ambiente mercadológico pode coincidir com as despesas de marketing, tornando mais difícil isolar os efeitos de uma atividade específica.⁴⁵

No entanto, uma tarefa importante da pesquisa de marketing é avaliar a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. Em um levantamento, 65 por cento dos profissionais de marketing indicaram que se preocupavam com o retorno sobre os investimentos de marketing.⁴⁶

Outro estudo recente realizado com os principais profissionais de marketing do setor de tecnologia revelou que mais de 80 por cento estavam insatisfeitos com sua capacidade de avaliar e comparar o impacto e o valor de seus programas de marketing para o negócio.⁴⁷

A pesquisa de marketing pode ajudar a solucionar essa crescente necessidade de controle. Duas abordagens complementares para medir a produtividade do marketing são: (1) *indicadores de marketing* para avaliar os efeitos do marketing e (2) *modelos de mix de marketing* para prever relações de causa e efeito e como a atividade de marketing afeta os resultados. Os *painéis de monitoramento de marketing* são uma forma estruturada de disseminar as percepções obtidas com essas duas abordagens dentro da organização.

Indicadores de marketing

Os profissionais de marketing empregam uma ampla variedade de indicadores para avaliar os efeitos de seu trabalho.⁴⁸ Por **indicadores de marketing** entende-se um conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing. Veja como dois executivos analisam indicadores para compreender melhor o ROI de marketing em suas empresas:⁴⁹

- A diretora de marketing da Mary Kay, Rhonda Shasteen, concentra-se em quatro parâmetros de longo prazo da força da marca — conhecimento do mercado, análise, teste e a produtividade de uma consultora de beleza em 12 meses —, além de uma série de indicadores específicos de curto prazo como propaganda impressa, tráfego no site e conversão em compra.
- A VP de marketing da Virgin America, Porter Gale, analisa um amplo conjunto de indicadores on-line — custo por aquisição, custo por clique e custo por mil clientes atingidos (CPM). Ela também analisa o total de receita impulsionada por busca espontânea e paga, exibição de propaganda on-line, resultados de monitoramento e outras métricas do mundo off-line.

Existem muitos indicadores de marketing, que são selecionados com base em uma questão específica a ser enfrentada ou em um determinado problema a ser resolvido. Um defensor de indicadores simples e relevantes, Paul Farris, da Universidade de Virgínia, estabelece uma analogia com a forma como um piloto de jato Boeing 747 decide quais informações usar dentre a vasta gama de instrumentos no cockpit para pilotar o avião:⁵⁰

Pilotos de aeronaves seguem protocolos. Quando estão na pista de decolagem aquecendo seus motores prestes a decolar, eles observam algumas coisas. Quando taxiam, observam outras. Quando alçam voo, observam mais outras. Há uma sequência que define quando prestar atenção em quais métricas, o que lhes permite várias ações ao mesmo tempo, contrabalançando simplicidade e complexidade.

Tim Ambler, da London Business School, sugere às empresas que façam cinco perguntas caso acreditem que saibam medir adequadamente seu desempenho de marketing:⁵¹

1. O comportamento do consumidor (retenção, aquisição, utilização) é pesquisado de maneira constante? E por que os consumidores se comportam dessa forma (conscientização, satisfação, qualidade percebida)?
2. Os resultados dessa pesquisa são rotineiramente apresentados à diretoria em relatórios que incluem indicadores financeiros de marketing?
3. Nesses relatórios, os resultados são comparados a níveis previstos anteriormente nos planos de negócio?
4. São comparados também aos níveis alcançados por seu principal concorrente usando os mesmos indicadores?
5. O desempenho de curto prazo é ajustado de acordo com as mudanças nos ativos de marketing?

Ambler acredita que as empresas devem priorizar a mensuração e o registro do desempenho de marketing por meio de indicadores. Segundo ele, a avaliação deve ser dividida em duas partes: (1) resultados a curto prazo e (2) mudanças no brand equity. Os resultados a curto prazo costumam refletir questões de lucro e prejuízo como as mostradas pelo giro de vendas, pelo valor para o acionista ou por uma combinação dos dois. A avaliação do brand equity inclui mensurações de conscientização, atitudes e comportamentos dos consumidores; participação de mercado; preço premium relativo; número de reclamações; distribuição e disponibilidade; número total de clientes; qualidade percebida e fidelidade/retenção.⁵²

TABELA 4.3 Exemplo de indicadores de marketing

I. Externos	II. Internos
Conscientização	Conscientização das metas
Participação de mercado (volume ou valor)	Compromisso com as metas
Preço relativo (participação de mercado em valor ou volume)	Suporte ativo para inovação
Número de reclamações (nível de insatisfação)	Adequação de recursos
Satisfação do cliente	Níveis de pessoal/competências
Distribuição/disponibilidade	Desejo de aprender
Número total de clientes	Disposição para mudar
Qualidade percebida/estima	Liberdade para falhar
Fidelidade/retenção	Autonomia
Qualidade relativa percebida	Satisfação relativa dos funcionários

Fonte: AMBLER, Tim Ambler. What does marketing success look like? *Marketing Management*, p. 13-18, primavera 2001. Reproduzido com permissão da *Marketing Management*, publicada pela American Marketing Association.

As empresas também podem monitorar um extenso conjunto de indicadores internos, como a inovação. Por exemplo, a 3M monitora a proporção de suas vendas que resulta de inovações recentes. Ambler recomenda ainda o desenvolvimento de medidas e indicadores relativos aos funcionários, argumentando que “seus clientes são os usuários finais, mas seus funcionários são os primeiros usuários, e você precisa avaliar a saúde do mercado interno”. A Tabela 4.3 apresenta uma lista sucinta de indicadores de marketing internos e externos extraídos do levantamento de Ambler no Reino Unido.⁵³

Medir cuidadosamente os efeitos de uma atividade ou programa de marketing ajuda a garantir que os gerentes tomem as decisões certas no futuro. Buscando maior envolvimento com os consumidores mais jovens, a Servus Credit Union, na província de Alberta, no Canadá, lançou seu programa “Young & Free Alberta” com um concurso para encontrar um porta-voz da juventude para Alberta. Para se conectar com os jovens da província, Kelsey MacDonald, a vencedora de 2010, trabalha com a Servus para criar posts diários, publicar vídeos educativos e de entretenimento no site YoungFreeAlberta.com e manter presença no Facebook e Twitter.

Kelsey também participa de eventos por toda a província de Alberta, onde ela interage com uma multidão de jovens de 17 a 25 anos, a fim de entender melhor suas necessidades financeiras. Uma pesquisa validou o sucesso da campanha, com mais de 107 milhões de opiniões sobre o programa obtidas por meio de várias formas de mídia e milhares de novas contas abertas.⁵⁴

Modelos de mix de marketing

A prestação de contas no marketing também significa que os profissionais de marketing devem estimar com maior precisão os efeitos de diferentes investimentos em marketing. Os *modelos de mix de marketing* analisam dados de diversas fontes, como dados coletados de leitores de códigos de barra no varejo, dados de expedição da empresa, dados de determinação de preço e dados de despesas com propaganda e promoções, para compreender mais precisamente os efeitos de cada atividade de marketing.⁵⁵ Para aprofundar esse entendimento, análises multivariadas, como a análise de regressão, são conduzidas para identificar como cada elemento de marketing influencia os resultados relevantes, tais como as vendas de determinada marca ou a participação de mercado.⁵⁶

Especialmente popular nas empresas de produtos embalados como a Procter & Gamble, a Clorox e a Colgate, os resultados dos modelos de mix de marketing são usados para alocar ou realocar despesas. As análises tentam descobrir quanto da verba para propaganda foi desperdiçada, quais são os níveis ótimos de gastos e quais devem ser os níveis mínimos de investimento.⁵⁷

Embora os modelos de mix de marketing ajudem a isolar efeitos, são menos eficazes para avaliar como os diferentes elementos de marketing funcionam em conjunto. Dave Reibstein, da Wharton, também observa três outras deficiências:⁵⁸

- O modelo de mix de marketing se concentra no crescimento incremental e não nas vendas de base ou nos efeitos a longo prazo.
- A integração de indicadores importantes, tais como satisfação do cliente, reconhecimento de marca e brand equity, ao modelo de mix de marketing é limitada.
- De modo geral, o modelo de mix de marketing não consegue incorporar indicadores relacionados com a concorrência, o comércio ou a força de vendas (na média, as empresas gastam muito mais com força de vendas e promoção comercial do que em propaganda ou promoção ao consumidor).

Painéis de monitoramento de marketing

As empresas também empregam processos e sistemas organizacionais para se certificar da maximização do valor de toda essa diversidade de indicadores. A gerência pode montar um conjunto sucinto dos indicadores internos e externos relevantes em um painel de monitoramento de marketing para síntese e interpretação. Os painéis de marketing são como o painel de instrumentos em um carro ou avião, que exhibe a visualização em tempo real dos indicadores que asseguram o funcionamento adequado. Eles são eficientes na mesma medida em que as informações nas quais se baseiam também são, mas ferramentas sofisticadas de visualização ajudam a dar vida aos dados para melhorar sua compreensão e análise.⁵⁹

Algumas empresas também nomeiam controllers de marketing para examinar itens e gastos orçamentários. Cada vez mais, esses controllers usam software de *business intelligence* para criar versões digitais de painéis de marketing que agregam dados de fontes internas e externas díspares.

Como insumo para o painel de monitoramento de marketing, as empresas devem incluir dois principais scorecards, ou indicadores, baseados no mercado que refletem o desempenho e fornecem possíveis sinais precoces de alerta.

- Uma **análise de performance no cliente** registra como a empresa se sai ano após ano, com base em indicadores de clientes como os mostrados na Tabela 4.4. A gerência deve definir metas para cada medida e agir quando os resultados extrapolam os limites.
- Uma **análise de performance nos stakeholders** acompanha a satisfação dos vários grupos que têm um interesse e um impacto cruciais no desempenho da empresa: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas e acionistas. Também nesse caso, a gerência deve agir quando um ou mais grupos registram níveis de insatisfação elevados ou acima do esperado.⁶⁰

Alguns executivos receiam perder a visão do todo ao se concentrarem demais em um conjunto de números em um painel. Alguns críticos se preocupam com a privacidade e a pressão que essa técnica impõe aos funcionários, mas a maioria dos especialistas considera que as recompensas valem o risco.⁶¹ A seção Novas Ideias em Marketing “Painéis de monitoramento de marketing que aumentam a eficácia e a eficiência” fornece conselhos práticos sobre o desenvolvimento dessas ferramentas de marketing.

TABELA 4.4 Exemplos de indicadores da análise de performance nos clientes

• Porcentagem de novos clientes em relação ao número médio de clientes.
• Porcentagem de clientes perdidos em relação ao número médio de clientes.
• Porcentagem de clientes recuperados em relação ao número médio de clientes.
• Porcentagem de clientes incluídos nas categorias de muito insatisfeitos, insatisfeitos, neutros, satisfeitos e muito satisfeitos.
• Porcentagem de clientes que comprariam o produto novamente.
• Porcentagem de clientes que recomendariam o produto.
• Porcentagem de clientes do mercado-alvo que conhecem e se lembram da marca.
• Porcentagem de clientes que consideram o produto da empresa o preferido da categoria.
• Porcentagem de clientes que identificam corretamente o posicionamento e a diferenciação pretendidos pela marca.
• Percepção média da qualidade do produto da empresa em relação ao do principal concorrente.
• Percepção média da qualidade do serviço da empresa em relação ao do principal concorrente.



Painéis de monitoramento de marketing que aumentam a eficácia e a eficiência

O consultor de marketing Pat LaPointe considera que os painéis de monitoramento de marketing fornecem todas as informações atualizadas necessárias à condução dos negócios de uma empresa, tais como vendas *versus* previsão, eficácia do canal de distribuição, evolução do brand equity e desenvolvimento do capital humano. De acordo com LaPointe, um painel eficaz se concentra na reflexão, melhora a comunicação interna e revela onde os investimentos em marketing estão compensando ou não.

LaPointe observa quatro “caminhos” de mensuração mais comuns seguidos atualmente pelos profissionais de marketing (veja a Figura 4.2).

- A *mensuração baseada no cliente* analisa a forma como consumidores em potencial se convertem em clientes, desde o reconhecimento da marca até a preferência, a experimentação e a repetição da compra, ou algum modelo menos linear. Essa área também examina como a experiência do cliente contribui para a percepção de valor e a vantagem competitiva.

- A *mensuração baseada na venda de um bem ou serviço* reflete o que os profissionais de marketing conhecem sobre as vendas unitárias de bens/serviços: a quantidade vendida por linha de produto e/ou região geográfica; o custo de marketing por unidade vendida como um critério de eficiência; e onde e como a margem é otimizada em relação às características da linha de produto ou canal de distribuição.
- A *mensuração baseada no fluxo de caixa* se concentra na eficácia com que as despesas de marketing obtêm retornos a curto prazo. Modelos de ROI de programa e campanhas medem o impacto imediato ou o valor presente líquido dos lucros esperados de um determinado investimento.
- A *mensuração baseada na marca* acompanha o desenvolvimento do impacto do marketing a um prazo maior. Isso é feito pelos indicadores de brand equity que avaliam a qualidade da percepção da marca pelo cliente e pelo consumidor em potencial e a saúde financeira geral da marca.

LaPointe considera que um painel de monitoramento de marketing pode apresentar percepções de todos os caminhos em uma visão graficamente relacionada que ajuda a direção da empresa a enxergar ligações sutis entre elas. Um painel bem construído pode ter uma série de guias que permitem ao usuário alternar facilmente entre diferentes “famílias” de indicadores organizados por cliente, produto, experiência, marca, canais, eficiência, desenvolvimento organizacional ou fatores macroambientais. Cada guia apresenta três ou quatro indicadores mais criteriosos, com dados filtrados por unidade de negócio, região geográfica ou segmento de clientes com base nas necessidades dos usuários. (Veja na Figura 4.3 um exemplo de página de indicadores de marca.)

Idealmente, o número de indicadores apresentados em um painel de monitoramento de marketing se reduzirá a poucos fatores-chave ao longo do tempo. Enquanto isso, o processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento do painel de marketing vai, sem dúvida, levantar e resolver muitas questões fundamentais sobre o negócio.

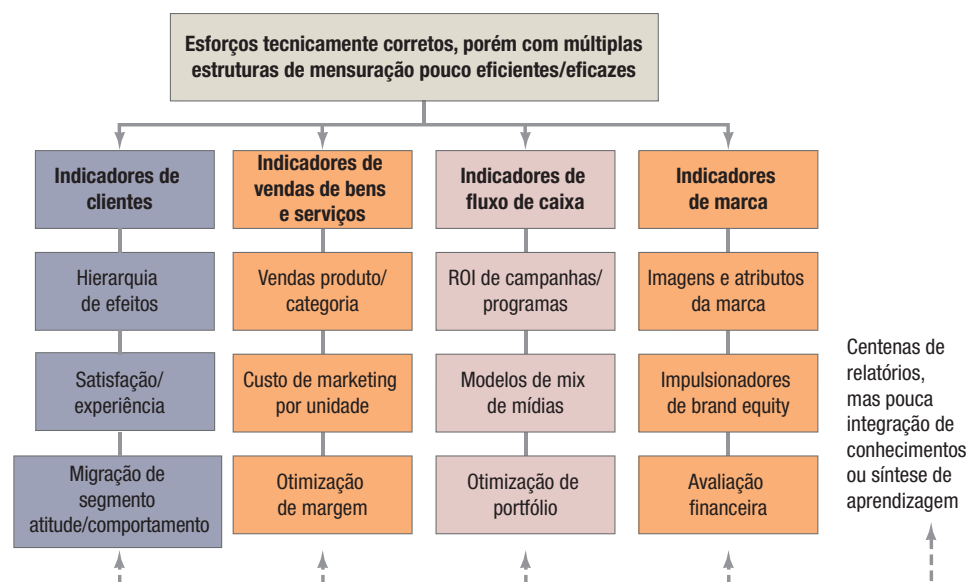


Figura 4.2

Caminhos de mensuração de marketing



Figura 4.3

Exemplo de um painel de monitoramento de marketing

Fonte: adaptado de LAPOINTE, Patrick. *Marketing by the dashboard light* — how to get more insight, foresight, and accountability from your marketing investments. © 2005, Patrick LaPointe.

Resumo

1. As empresas podem conduzir sua própria pesquisa de marketing ou contratar outras organizações para fazer o trabalho por elas. Uma boa pesquisa de marketing se caracteriza por método científico, criatividade, multiplicidade de métodos, desenvolvimento de modelos precisos, análise de custo-benefício, ceticismo saudável e foco ético.
2. O processo de pesquisa de marketing consiste em definir o problema, as alternativas de decisão e o objetivo da pesquisa; desenvolver o plano de pesquisa; coletar e analisar as informações; apresentar os resultados à gerência; e tomar decisões.
3. Ao conduzir as pesquisas, as empresas devem decidir entre coletar suas próprias informações ou fazer uso das já existentes. Também devem decidir quanto à abordagem a ser adotada (por

observação, focus group, pesquisa do tipo survey, dados comportamentais ou experimentais) e ao instrumento de pesquisa (questionário, pesquisa qualitativa ou instrumentos mecânicos) a ser utilizado. Além disso, devem determinar um plano de amostragem e os métodos de contato.

4. Duas das abordagens complementares para a mensuração da produtividade de marketing são: (1) indicadores de marketing para avaliar os efeitos de marketing e (2) modelo de mix de marketing para estimar relações causais e medir como a atividade de marketing afeta os resultados. Os painéis de monitoramento de marketing são uma forma estruturada de disseminação dentro da organização das percepções coletadas dessas duas abordagens.

Aplicações

Debate de marketing

Qual é o tipo de pesquisa de marketing mais eficiente?

Existem abordagens ou técnicas de pesquisa que são preferidas entre os pesquisadores de mercado. Alguns sustentam que a única maneira de realmente obter informações sobre consumidores e marcas é uma pesquisa qualitativa detalhada. Outros argumentam que a única forma sustentável de pesquisa de marketing envolve avaliações quantitativas.

Assuma uma posição: a pesquisa de marketing mais eficiente é de natureza quantitativa ou qualitativa?

Discussão de marketing

Qualidade da pesquisa

Quando foi a última vez que você participou de uma pesquisa? A informação que você proporcionou foi útil? O que deveria ser modificado na pesquisa para torná-la mais eficaz?

Excelência de Marketing

Ideo

A Ideo é a maior empresa de consultoria em design dos Estados Unidos. Ela criou alguns dos ícones mais conhecidos da era da tecnologia, incluindo o primeiro computador portátil, o primeiro mouse (para a Apple), o PDA Palm V e o gravador digital de vídeo da TiVo. Além de sua magia high-tech, a empresa projetou artigos para o lar como o Swiffer Sweeper e o tubo de creme dental Crest Neat Squeeze, ambos para a Procter & Gamble. A lista diversificada de clientes da Ideo inclui AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada e Clínica Mayo.

O sucesso da Ideo é atribuído a uma abordagem chamada “design thinking” com base em uma “metodologia centrada no fator humano”. A empresa se esforça em projetar produtos que os consumidores desejem ativamente, porque oferecem uma experiência superior e resolvem um problema. Para essas soluções amigáveis atingirem o consumidor, a Ideo tenta descobrir percepções profundas por meio de uma variedade de métodos de pesquisas centrados no fator humano. Esses estudos ajudam a empresa a entender melhor como os consumidores compram, usam e interagem com os produtos, e até mesmo como eles os descartam. Essa abordagem focada no cliente contraria a tendência predominante de muitas empresas de alta tecnologia que se concentram mais em suas próprias competências ao desenhar produtos. David Blakely, diretor de tecnologia do grupo, explicou: “As empresas de tecnologia criam projetos de dentro para fora, enquanto nós pensamos no design a partir do exterior para que possamos colocar os clientes em primeiro lugar”.

A Ideo emprega uma série de outros métodos por observação para conduzir “mergulhos profundos” no comportamento do consumidor. A equipe de “fatores humanos” da empresa segue os consumidores de perto e secretamente, tirando fotos ou gravando vídeos durante os momentos de compra ou uso do produto, conduzindo entrevistas em profundidade para avaliar ainda mais suas experiências. Outro método, chamado “mapeamento comportamental”, cria um diário fotográfico de pessoas em uma determinada área, como a sala de embarque de uma companhia aérea, a sala de espera de um hospital ou a praça de alimentação em um shopping center por um período de dias para avaliar como a experiência pode ser melhorada. Um terceiro método se baseia em “diários de câmera” que os participantes mantêm e nos quais registram suas impressões visuais de um determinado produto ou categoria. A Ideo também convida os consumidores a usar técnicas de *storytelling* para compartilhar narrativas pessoais, vídeos, esquetes ou até mesmo animações sobre suas experiências com um bem ou serviço.

A criação de protótipos também tem contribuído para o sucesso da Ideo. Ela ocorre durante todo o processo de design para que as pessoas possam testar, experimentar e melhorar cada nível de desenvolvimento. A Ideo incentiva seus clientes, mesmo os altos executivos, a participarem da pesquisa para que tenham uma noção da experiência real do consumidor com seu bem ou serviço. Por exemplo, executivos da AT&T participaram de uma gincana de caça ao tesouro projetada para testar o software de localização da empresa para seus telefones móveis mMode. Os executivos

logo perceberam que o software não era amigável. Um deles chegou a ligar para a esposa para que ela usasse o Google para ajudá-lo a encontrar um item na lista. A Ideo ajudou a AT&T a redesenhar a interface para que fosse mais intuitiva ao usuário comum.

A Ideo ajudou a fabricante de roupas Warnaco a melhorar as vendas colocando seus designers no encalço de oito mulheres enquanto compravam lingerie. A “compra acompanhada” revelou que a maioria das consumidoras tinha uma experiência de compra negativa. Elas sentiam dificuldade em localizar a seção de lingerie na loja de departamento e em encontrar o tamanho certo na arara superlotada, além de acharem os provadores muito pequenos. A Ideo criou um novo ambiente de merchandising de seis estágios que incluía provadores mais amplos, “concierges” para dar informações às compradoras e araras mais organizadas. A Warnaco implementou esse plano com a ajuda das lojas de departamento.

Em outro exemplo, a Marriott contratou a Ideo para ajudá-la a tornar sua rede de hotéis Courtyard by Marriott mais atraente ao público jovem. A Ideo realizou entrevistas e observou hóspedes em lounges, lobbies e restaurantes do hotel. Sua pesquisa revelou que o desinteresse dos mais jovens era pela falta de atividade nas áreas públicas do hotel, falta de tecnologia oferecida e poucas opções de refeições. Como resultado, o Courtyard by Marriott mudou seu mobiliário e decoração para ser mais aconchegante, confortável e convidativo. Além disso, disponibilizou opções de tecnologia avançada em seus lobbies e lounges, como televisões de tela plana e acesso Wi-Fi, e converteu seu bufê de café da manhã em um café 24 horas, onde os hóspedes podiam tomar um café gourmet e comer algo saudável rapidamente e a qualquer momento. Também criou novas áreas ao ar livre com som ambiente e lareiras. Após as reformas, o Courtyard by Marriott mudou seu slogan para “Courtyard. It's a new stay” (“Courtyard, uma nova estadia”).

A nova abordagem de design orientada ao consumidor da Ideo levou a inúmeras histórias de sucesso e prêmios para seus clientes e para a própria empresa. O resultado mais importante dos projetos da Ideo é que eles resolvem problemas de usabilidade para os clientes. A empresa “vai fundo” para atingir esse objetivo. Desde sua fundação, obteve mais de 1.000 patentes e, em 2008, gerou um faturamento de US\$ 120 milhões.

Questões

1. Por que a Ideo tem sido tão bem-sucedida? Qual é o desafio mais difícil que ela enfrenta na realização de suas pesquisas e no design de seus produtos?
2. No final das contas, a Ideo cria grandes soluções para empresas que recebem todo o crédito. A Ideo deve tentar criar mais reconhecimento de marca para si? Por quê?

Fonte: CHAMBERLAIN, Lisa. Going off the beaten path for new design ideas. *New York Times*, 12 mar. 2006; TAYLOR, Chris. School of bright ideas. *Time*, p. A8, 6 mar. 2005; MORRISON, Scott. Sharp focus gives design group the edge. *Financial Times*, p. 8, 17 fev. 2005; NUSSBAUM, Bruce. The power of design. *BusinessWeek*, p. 86, 17 maio 2004; IEZZI, Teresa. Innovate, but do it for consumers. *Advertising Age*, 11 set. 2006; LOLLIS, Barbara de. Marriott perks up courtyard with edgier, more social style. *USA Today*, 1º abr. 2008; BROWN, Tim. Change by design. *BusinessWeek*, p. 54-56, 5 out. 2009.

Excelência de Marketing

Intuit

A Intuit desenvolve e vende software de solução financeira e fiscal para consumidores e pequenas e médias empresas. A empresa foi fundada em 1983 por um ex-funcionário da Procter & Gamble, Scott Cook, e um programador da Universidade de Stanford, Tom Proulx, após Cook perceber que devia haver um modo mais eficaz de automatizar seu processo de pagamento de contas. Por mais de 25 anos, a missão da Intuit tem sido a de “revolucionar a vida das pessoas na resolução de seus principais problemas de administração de negócios e finanças”.

A Intuit lançou seu primeiro produto, Quicken, em 1984 e lutou pela sobrevivência nos primeiros anos. Após críticas favoráveis publicadas em jornais de comércio e uma eficaz campanha de propaganda impressa, a empresa conseguiu sua primeira grande chance. Em 1988, Quicken era o produto de finanças mais vendido no mercado. Em 1992, a empresa lançou o QuickBooks, um software de contabilidade e folha de pagamento para pequenas empresas, e abriu seu capital no ano seguinte.

A Intuit cresceu rapidamente no início da década de 1990, graças ao sucesso do Quicken, do QuickBooks e do TurboTax, um software de preparação de imposto de renda. Os produtos da Intuit faziam algo pelas pequenas empresas que os pacotes de contabilidade mais complexos não faziam: eles resolviam problemas financeiros e fiscais de uma forma simples e fácil de usar. A Intuit havia reconhecido corretamente que a chave era a simplicidade, e não uma análise contábil detalhada. Em 1995, a empresa detinha 70 por cento de participação de mercado, e a Microsoft tentou comprá-la por US\$ 2 bilhões. No entanto, o Departamento de Justiça dos Estados Unidos barrou o acordo como anti-competitivo, e a aquisição não foi adiante.

De 1995 a 1997, as ações da Intuit caíram 72 por cento, obrigando a empresa a reorientar seus esforços estratégicos. Ela se voltou para o crescente poder da Internet, a recursos de serviços bancários on-line e às contribuições valiosas de seus clientes para desenvolver novas versões do produto, o que, por sua vez, aumentou o valor das ações da empresa e melhorou sua posição de mercado ao longo da década de 2000.

A Intuit investe um montante significativo de tempo e dinheiro — cerca de 20 por cento da receita líquida — em pesquisa do consumidor por ano. Para ela, é crucial saber exatamente como os clientes usam e se sentem sobre seus produtos devido ao ritmo acelerado da natureza de sua tecnologia, das transformações das necessidades do consumidor e da competitividade de seu setor. A Intuit realiza vários níveis de pesquisa e interage com consumidores e empresas de diversas maneiras.

Durante um *Site Visit* (visite o site), os pesquisadores da Intuit visitam a casa ou o escritório das pessoas para observá-las e saber exatamente como seus produtos são utilizados e podem ser melhorados no ambiente real de trabalho. Um *Lab Study* (estudo de laboratório) convida os consumidores a um dos laboratórios de pesquisa da empresa nos Estados Unidos para testar novos produtos e ideias.

Durante um *Remote Study* (estudo remoto), os consumidores são entrevistados por telefone e com frequência solicitados a conhecer novos conceitos de design pela Internet. A empresa também realiza uma pesquisa extensiva e contínua em conjunto com o Institute for the Future para saber mais sobre as tendências futuras que afetam as empresas de pequeno porte. A Intuit usa o que aprende não só para produzir versões melhoradas de seus produtos a cada ano, mas também para entender melhor a próxima geração de softwares financeiro e fiscal, tais como soluções para dispositivos móveis.

A demanda por produtos da Intuit é sazonal, e seus esforços de marketing costumam se concentrar na época da preparação do imposto de renda — de novembro a abril. Nesse período, a empresa cria promoções com fabricantes de insumos e grandes varejistas. Promove seus produtos por meio de uma série de ações de marketing, como mala direta, Web marketing e propagandas impressa, por rádio e televisão.

Embora as campanhas de marketing da Intuit tenham evoluído ao longo dos anos, ficou claro desde cedo que a propaganda boca a boca positiva e seu serviço excepcional ao cliente eram suas ferramentas de marketing mais eficazes. Harry Pforzheimer, diretor de comunicações e líder de marketing, explicou: “É um pouco mais difícil de mensurar, mas, quando você sabe que aproximadamente oito em cada dez clientes compraram o produto por causa do boca a boca, percebe que é uma ferramenta muito poderosa... Por isso, nosso envolvimento direto com os clientes faz parte de nosso DNA, e a comunicação com os clientes em tempo hábil é essencial. E esse tempo hábil agora é instantâneo”.

Recentemente, a Intuit aumentou sua presença nos sites de mídia social como Twitter, Facebook e LinkedIn. Apenas 12 semanas após a empresa integrar um pequeno site corporativo a essas redes sociais, as vendas do QuickBooks cresceram 57 por cento. Para medir o sucesso viral do site, a Intuit identificou blogueiros que ou escreviam suas próprias histórias ou pegavam histórias originalmente publicadas por alguns blogueiros influentes que recebiam uma prévia especial. A Intuit classificava a postagem de cada blog de acordo com a *velocidade* (se levava um mês ou acontecia em poucos dias), *share of voice* (quanto se conversava na blogosfera), *qualidade da voz* (o que se dizia e quão positivo ou negativo era) e *sentimento* (se os comentários eram significativos).

Em 2008, a Intuit faturou US\$ 3,1 bilhões, principalmente com as vendas do Quicken, do QuickBooks e do TurboTax. A empresa emprega atualmente mais de 8 mil pessoas, a maioria nos Estados Unidos, e planeja uma expansão internacional. Ela continua a adquirir outras empresas, como o site de finanças pessoais Mint.com em 2009, que vai ajudá-la em áreas de crescimento, como a de soluções para dispositivos móveis. A Intuit acredita que a expansão de suas soluções móveis incentivará consumidores mais jovens a procurar a empresa quando precisarem de softwares financeiros e fiscais.

O crescimento também virá de clientes antigos do Microsoft Money. Em 2009, a Microsoft anunciou que descontinuará sua linha de produtos Money após uma batalha de 18 anos com o Quicken. Essa foi uma vitória rara contra a gigante do software e deve ser uma grande oportunidade para a Intuit.

Questões

1. Analise o uso que a Intuit faz de pesquisas de clientes. Por que isso funciona tão bem para a empresa?
2. Alguma coisa poderia dar errado para a Intuit, agora que ela derrotou a Microsoft? Por quê?

3. Como a Intuit deve avaliar os resultados de sua pesquisa entre os consumidores mais jovens com dispositivos móveis?

Fonte: Intuit, 2008 Annual Report; KLEIN, Karen E. The face of entrepreneurship in 2017. *BusinessWeek*, 31 jan. 2007; INTUIT. *Intuit study: next-gen artisans fuel new entrepreneurial economy*, 13 fev. 2008; BUSH, Michael. How PR chiefs have shifted toward center of marketing departments. *Advertising Age*, 21 set. 2009; SWARTZ, Jon. More marketers use social networking to reach customers. *USA Today*, 28 ago. 2009; JOHNSON, Mark; SINFIELD, Joe. Focusing on consumer needs is not enough. *Advertising Age*, 28 abr. 2008; Intuit CEO sees growth in mobile, global markets. *Associated Press*, 23 de set. 2009.

Notas

1. YANG, J. L. The Bottom Line. *Fortune*, p. 107-12, 1ª set. 2008; NEFF, J. From Mucus to Maxi Pads: Marketing's Dirtiest Jobs. *Advertising Age*, p. 9, 16 fev. 2009.
2. Ver SCHIEFFER, R. *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market*. Mason, OH: Thomson, 2005, para uma solução global, discussão aprofundada de como gerar insights do cliente para gerar resultados de negócios.
3. ABELSON, J. Gillette Sharpens Its Focus on Women. *Boston Globe*, 4 jan. 2009; LAFLEY, A. G. It Was a No-Brainer. *Fortune*, p. 96, 21 fev. 2005 (Entrevista); AOKI, N. Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor. *Boston Globe*, 17 dez. 2004; REIDY, C. The Unveiling of a New Venus. *Boston Globe*, 3 nov. 2000.
4. ZMUDA, N. Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding. *Advertising Age*, 2 abr. 2009.
5. 2009 GLOBAL Market Research Report. *Esomar*. Disponível em: <www.esomar.org>.
6. HAIKEN, M. Tuning In to Crowdfunding. *Business 2.0*, p. 66-68, nov. 2006.
7. FIELDING, M. Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China. *Marketing News*, p. 13-14, 1ª fev. 2007.
8. WOULD You Fly in Chattering Class? *The Economist*, p. 63, 9 set. 2006.
9. Para algumas informações básicas sobre serviço de bordo Internet, ver "Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne", *Associated Press*, 18 abr. 2004; BLAU, J. In-Flight Internet Service Ready for Takeoff. *IDG News Service*, 14 jun. 2002; IN-FLIGHT Dogfight. *Business2.com*, p. 84-91, 9 jan. 2001.
10. Para uma discussão sobre a teoria da decisão para o valor da pesquisa, ver LEHMANN, D. R.; GUPTA, S.; STECKEL, J. *Market Research*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
11. SOLMAN, G. Finding Car Buyers at Their Home (sites). *Adweek*, p. 8, 21/28 ago. 2006.
12. TISCHLER, L. Every Move You Make. *Fast Company*, p. 73-75, abr. 2004; WELLNER, A. S. Look Who's Watching. *Continental*, p. 39-41, abr. 2003.
13. Para uma análise detalhada de alguns trabalhos acadêmicos relevantes, ver ARNOULD, E. J. Amber EPP, Deep Engagement with Consumer Experience. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006; para várias discussões acadêmicas, consulte o seguinte problema especial, Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights? *Journal of Advertising Research* 46, set. 2006; para algumas dicas práticas, ver DURANTE, R.; FEEHAN, M. Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making. *Marketing Research*, 2005.
14. ARNOULD, E. J.; PRICE, L. D. Market-Oriented Ethnography Revisited. *Journal of Advertising Research* 46, p. 251-62, set. 2006; ARNOULD, E. J.; WALLENDORF, M. Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation. *Journal of Marketing Research* 31, p. 484-504, nov. 1994.
15. CASE Study: Bank of America, Inside Innovation. *BusinessWeek*, 19 jun. 2006; ANTE, S. E. Inprogress. *IN*, p. 28-29, jun. 2006; BANK of America. Disponível em: <www.bankofamerica.com>.
16. COSTER, H. Shopping Cart Psychology. *Forbes*, p. 64-65, 7 set. 2009.
17. KAPLAN, A. Mass Appeal. *Beverage World*, p. 48-49, fev. 2007.
18. FIELDING, M. Shift the Focus. *Marketing News*, p. 18-20, 1ª set. 2006.
19. LEVY, P. In with the Old, in Spite of the New. *Marketing News*, p. 19, 30 maio 2009.
20. SCHELLHORN, E. A Tsunami of Surveys Washes over Consumers. *Christian Science Monitor*, p. 13, 2 out. 2006.
21. MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing Qualitative Research*. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006; BERG, B. L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 6. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2006; DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005; TISCHLER, E. M. You Make. *Fast Company*, p. 73-75, abr. 2004.
22. ANDRUSS, P. Keeping Both Eyes on Quality. *Marketing News*, p. 22-23, 15 set. 2008.
23. WITT, L. Inside Intent. *American Demographics*, p. 34-39, mar. 2004; RASKIN, A. A Face Any Business Can Trust. *Business 2.0*, p. 58-60, dez. 2003; ZALTMAN, G. Rethinking Market Research: Putting People Back In. *Journal of Marketing Research* 34, p. 424-37, nov. 1997; WOOD, W. The Race to Replace Memory. *Marketing and Media Decisions*, p. 166-67, jul. 1986; BLACKWELL, R. D.; HENSEL, J. S.; PHILLIPS, M. B.; STERNTHAL, B. *Laboratory Equipment for Marketing Research*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970; BURKITT, L. Battle for the Brain. *Forbes*, p. 76-77, 16 nov. 2009.
24. BAKER, S. Wiser about the Web. *BusinessWeek*, p. 54-62, 27 mar. 2006.
25. FIELDING, M. Shift the Focus. *Marketing News*, p. 18-20, 1ª set. 2006; UKODIE, A. Worldwide Mobile Phones Reach Four Billion 2008. *allAfrica.com*. Disponível em: <http://allafrica.com/stories/200810070774.html>. Acesso em: 6 out. 2008.
26. SPORS, K. K. The Customer Knows Best. *Wall Street Journal*, p. R5, 13 jul. 2009; KRISTOFF, S. Local Motors Breaking Design Rules in Engineering. Disponível em: <www.suite.com>. Acesso em: 22 out. 2009; SWEENEY, E. Machine Dream. *Boston Globe*, 1ª fev. 2009.
27. JOHNSON, B. Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys. *Advertising Age*, p. 23, 17 jul. 2006.
28. STEEL, E. The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads. *Wall Street Journal*, 14 jan. 2008.
29. SULLIVAN, E. A. Delve Deeper. *Marketing News*, p. 24, 15 abr. 2008.
30. MADDOX, K. The ROI of Research. *BtoB*, p. 25, 28.
31. JOHNSON, B. Online Methods Upend Consumer Survey Business. *Advertising Age*, 17 jul. 2006.

32. SURVEY: Internet Should Remain Open to All. *ConsumerAffairs.com*. Disponível em: <www.consumeraffairs.com/news04/2006/01/internet_survey.html>. Acesso em: 25 jan. 2006; HIGHLIGHTS from the National Consumers League's Survey on Consumers and Communications Technologies: Current and Future Use. Disponível em: <www.nclnet.org/research/utilities/telecom_highlights.htm>. Acesso em: 21 jul. 2005; ARNOLD, C. Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research. *Marketing News*, p. 17, 1º abr. 2004; MILES, L. Online, on Tap. *Marketing*, p. 39-40, 16 jun. 2004; BASHFORD, S. The Opinion Formers. *Revolution*, p. 42-46, maio 2004; RAY, N. M.; TABOR, S. W. Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity. *Marketing News*, p. 50, 15 set. 2003; LAMONS, B. Eureka! Future of B-to-B Research Is Online. *Marketing News*, p. 9-10, 24 set. 2001; HELM, B. Online Polls: How Good Are They? *BusinessWeek*, p. 86-87, 16 jun. 2008.
33. THE NIELSEN Company. Disponível em: <www.nielsen.com>.
34. SULLIVAN, E. Qual Research by the Numb3rs. *Marketing News*, 1º set. 2008.
35. VENCE, D. L. In an Instant: More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results. *Marketing News*, p. 53-55, 1º mar. 2006.
36. ARNOLD, C. Global Perspective: Synovate Exec Discusses Future of International Research. *Marketing News*, p. 43, 15 maio 2004; ERARD, M. For Technology, No Small World after All. *New York Times*, 6 maio 2004; VENCE, D. L. Global Consistency: Leave It to the Experts. *Marketing News*, p. 37, 28 abr. 2003.
37. STACHURA, J.; MURPHY, M. Multicultural Marketing: Why One Size Doesn't Fit All. *MarketingProfs.com*, 25 out. 2005.
38. FIELDING, M. Global Insights: Synovate's Chedore Discusses MR Trends. *Marketing News*, p. 41-42, 15 maio 2006.
39. CLANCY, K. J.; KRIEG, P. C. *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense*. New York: Free Press, 2000.
40. THE ADVERTISING Research Foundation. Disponível em: <www.thearf.org/assets/ogilvy-09>.
41. Veja edição especial sobre tomada de decisão gerencial em *Marketing Science* 18, 1999, para novas perspectivas; ver também LITTLE, J. D. C. Decision Support Systems for Marketing Managers. *Journal of Marketing* 43, p. 11, 1979.
42. MARKETING News. Disponível em: <www.marketingpower.com>.
43. GROVER, R.; VRIENS, M. Trusted Advisor: How It Helps Lay the Foundation for Insight. *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 3-17; MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research* 29, p. 314-28, ago. 1992.
44. Adaptado de SHAPIRO, A. Let's Redefine Market Research. *Brandweek*, p. 20, 21 jun. 2004; OHANNESSIAN, K. Star Wars: Thirty Years of Success. *Fast Company*, 29 maio 2007.
45. BEAMAN, K. V.; GUY, G. R.; SEXTON, D. E. Managing and Measuring Return on Marketing Investment, The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.
46. REPORT: Marketers Place Priority on Nurturing Existing Customers. Disponível em: <http://directmag.com/roi/0301-customer-satisfaction-retention>.
47. FACTOR, T. G. Disponível em: <www.factortg.com/ideas/CMO_MPM_Audit_cmo.pdf>.
48. FARRIS, P.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006; DAVIS, J. *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success*. Singapore: John Wiley & Sons, 2005.
49. SULLIVAN, E. Measure Up. *Marketing News*, p. 8-11, 30 maio 2009.
50. KRAUSS, M. Which Metrics Matter Most? *Marketing News*, p. 20, 28 fev. 2009.
51. AMBLER, T. *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*. 2. ed. London: Pearson Education, 2003.
52. AILAWADI, K. L.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing* 67, p. 1-17, out. 2003.
53. AMBLER, T. *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*. 2. ed. London: Pearson Education, 2003.
54. BERNOFF, J. Measure What Matters. *Marketing News*, p. 22, 15 dez. 2008; para informações da Servus Credit Union, maio 2010.
55. TELLIS, G. F. Modeling Marketing Mix. GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.
56. NEFF, J. P&G, Clorox Rediscover Modeling. *Advertising Age*, p. 10, 29 mar. 2004.
57. HUGHES, L. Q. Econometrics Take Root. *Advertising Age*, p. S-4, 5 ago. 2002.
58. REIBSTEIN, D. J. Connect the Dots. *CMO Magazine*, maio 2005.
59. ZABIN, J. Marketing Dashboards: The Visual Display of Marketing Data. *Chief Marketer*, 26 jun. 2006.
60. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
61. ANTE, S. Giving the Boss the Big Picture. *BusinessWeek*, p. 48-50, 13 fev. 2006.

Criação de relações de longo prazo baseadas em fidelidade

PARTE 3 Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é valor para o cliente, satisfação e fidelidade de clientes, e como as empresas podem proporcioná-los?
2. O que é valor vitalício do cliente e como os profissionais de marketing podem maximizá-lo?
3. Como as empresas podem atrair e reter os clientes certos e cultivar um relacionamento forte com eles?
4. Quais são as vantagens e desvantagens do database marketing?

Atualmente, as empresas têm enfrentado uma concorrência jamais vista. Se forem capazes, porém, de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, poderão ter um desempenho melhor que o das rivais. E a essência de uma orientação de marketing bem concebida é o forte relacionamento com os clientes. Os profissionais de marketing devem se conectar com os clientes — informá-los, engajá-los e talvez até fazer com que participem ativamente do processo. Empresas centradas nos clientes conseguem desenvolver relacionamentos, e não apenas produtos; são hábeis em engenharia de mercados, e não apenas em engenharia de produtos. Uma das pioneiras em técnicas de gestão de relacionamento com os clientes é a Harrah's Entertainment.

Em 1997, a Harrah's Entertainment, uma operadora de cassinos sediada em Las Vegas, lançou um programa de fidelidade pioneiro que reuniu todos os dados de seus clientes em um cadastro centralizado e fez uma análise sofisticada para entender melhor o valor que os investimentos traziam. A Harrah's tem mais de 10 milhões de membros ativos em seu programa de fidelidade Total Rewards, um sistema que foi aperfeiçoado para obter uma análise quase em tempo real: enquanto os clientes interagem com as máquinas caça-níqueis, registram-se nos cassinos ou comem em seus restaurantes, recebem recompensas — por exemplo, vouchers de refeições ou créditos para jogos — com base em análises preditivas. A empresa já identificou centenas de segmentos de clientes muito específicos e, direcionando ofertas a cada um deles, pôde quase dobrar sua participação nos orçamentos de jogo dos clientes e gerar US\$ 6,4 bilhões por ano (80 por cento de seu faturamento com jogos). A Harrah's cortou drasticamente seus gastos com propaganda tradicional, em grande parte substituindo-a por mala direta e e-mail — um cliente rentável pode receber até 150 peças por ano. Dados do programa Total Rewards influenciaram até a decisão da Harrah's de adquirir o Caesars Entertainment, quando uma pesquisa da empresa revelou que a maioria de seus clientes que visitavam Las Vegas, quando não ficava em um hotel de propriedade da Harrah's, ia para o Caesars Palace. A última inovação em fidelidade da Harrah's é um programa de marketing móvel que envia ofertas, com base no horário e na localização, aos dispositivos móveis dos clientes em tempo real.¹

Como mostra a experiência da Harrah's, as empresas de sucesso são aquelas que administram cuidadosamente sua base de clientes. Neste capítulo, descreveremos detalhadamente como elas conseguem atrair clientes e derrotar a concorrência. Grande parte do segredo está em satisfazer ou exceder as expectativas do cliente melhor do que os outros.

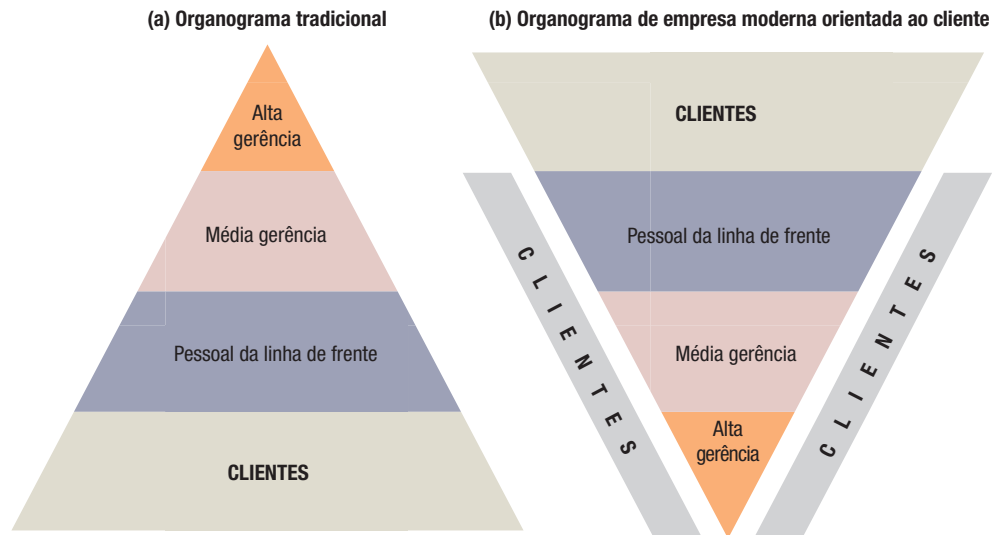
Construção de valor, satisfação e fidelidade do cliente

Criar clientes fiéis é a essência de cada negócio.² Como dizem os especialistas de marketing Don Peppers e Martha Rogers:³

O único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes — os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio.

Figura 5.1

Organograma tradicional
versus organograma
de empresa moderna
orientada ao cliente



Os gerentes que acreditam que o cliente é o único e verdadeiro “centro de lucro” da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional mostrado na Figura 5.1a — uma pirâmide com a alta administração no topo, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base.⁴

As empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma, como mostra a Figura 5.1b. No topo estão os clientes; a seguir, por grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles está a média gerência, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta gerência, cuja tarefa é contratar gerentes eficientes de nível médio e dar-lhes suporte. Acrescentamos os clientes nas laterais da Figura 5.1b para indicar que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos na missão de contatá-los, conhecê-los e atendê-los.

Quando foram criadas, algumas empresas tinham o cliente no topo do modelo de negócios e, ao longo do tempo, continuaram usando a defesa dos direitos do consumidor como sua principal estratégia — e vantagem competitiva. Com a ascensão das tecnologias digitais como a Internet, os consumidores de hoje em dia, cada vez mais informados, esperam que as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Eles esperam que as empresas os *ouçam* e os *atendam*.⁵

Quando a Office Depot passou a acrescentar opiniões de clientes a seu site em 2008, seu faturamento e suas taxas de conversão de vendas aumentaram significativamente. A empresa também incorporou termos baseados em opiniões de clientes à sua propaganda vinculada a buscas pagas. Como resultado desses esforços, a receita do site e o número de novos compradores que o visitavam aumentou em mais de 150 por cento.⁶

Valor percebido pelo cliente

Além de estarem mais informados do que nunca, os clientes atuais possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas.⁷

Dell A Dell rumou para o sucesso com a oferta de computadores de baixo preço, eficiência logística e serviço pós-venda. O foco obsessivo da empresa em custos baixos tem sido a chave de seu sucesso. Embora a empresa tenha transferido suas centrais de atendimento ao cliente para a Índia e as Filipinas visando ao corte de custos, a falta de pessoal frequentemente fazia com que os clientes tivessem de esperar cerca de 30 minutos para serem atendidos. Quase a metade das chamadas exigia pelo menos uma transferência. Para desencorajar as ligações dos clientes, a Dell chegou a remover o número de serviço gratuito de seu site. Com a satisfação do cliente desmoronando e os concorrentes se equiparando em qualidade e preço de produtos, *além de* oferecerem melhores serviços, a participação da Dell no mercado e o preço de suas ações caíram de maneira acentuada. A Dell acabou contratando mais funcionários norte-americanos para o call center. “A equipe gerenciava custos em vez de gerenciar o serviço e a qualidade”, confessou Michael Dell.⁸

Então, como os clientes fazem suas escolhas? Eles buscam sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Os clientes estimam qual oferta eles acreditam que — seja lá por qual razão — entregará o maior valor percebido e agem com base nisso (veja a Figura 5.2). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. Em um levantamento de 2008, no qual se perguntou a consumidores norte-americanos: “A [Marca X] tem um bom valor em relação àquilo que você paga?”, as marcas de maior pontuação foram as ferramentas Craftsman, o Discovery Channel, o History Channel, o Google e a Rubbermaid.⁹

O **valor percebido pelo cliente** é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o **benefício total para o cliente** é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O **custo total para o cliente** é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico.

O valor percebido pelo cliente se baseia, portanto, na diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis. A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre o aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou a redução de um ou mais dos vários tipos de custo. Um cliente que esteja escolhendo entre duas ofertas de valor, V1 e V2, escolherá V1 se a razão V1:V2 for maior do que um, ou V2, se for menor do que um, e será indiferente a ambas se for igual a um.

APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE VALOR Suponha que o comprador de uma grande empreiteira que deseja comprar um trator para construção de casas está em dúvida entre o da Caterpillar e o da Komatsu. Ele gostaria que o veículo lhe proporcionasse determinados níveis de confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Os vendedores concorrentes descrevem minuciosamente suas respectivas ofertas. O comprador observa que, com base nesses atributos, o produto da Caterpillar traz mais benefícios. O comprador também percebe diferenças nos serviços incluídos — entrega, treinamento e manutenção — e conclui que a Caterpillar oferece um atendimento melhor e que seu pessoal aparenta conhecer melhor o produto, além de ser mais atencioso. Por fim, o comprador valoriza mais a imagem de marca e a reputação da Caterpillar. Ele soma todos os benefícios econômicos, funcionais e psicológicos dessas quatro fontes — produto, serviço, pessoal e imagem — e deduz que a Caterpillar oferece maior valor ao cliente.

Ele compra o trator da Caterpillar? Não necessariamente. Ele também pondera o custo total com o qual terá de arcar para efetuar a transação com a Caterpillar e com a Komatsu. Esse custo total consiste em mais do que o custo monetário. Como observou Adam Smith há mais de dois séculos em *A riqueza das nações*, “o verdadeiro preço de alguma coisa é a dificuldade e o trabalho para adquiri-la”. O custo total para o cliente também inclui os seus custos de tempo, de energia física e psicológico para adquirir o produto, e em seu uso, manutenção, propriedade e descarte. O comprador leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para assim formar um quadro do custo total para o cliente. Então, ele verifica se o custo total da Caterpillar é demasiadamente elevado em relação ao benefício total entregue por ela. Se for, ele poderá optar pelo trator da Komatsu. O comprador vai adquirir aquele que entregar o maior valor percebido.

Agora apliquemos essa teoria do processo decisório do comprador para ajudar a Caterpillar a vender seu trator. A Caterpillar pode melhorar sua oferta de três maneiras. A primeira consiste em aumentar o benefício total para o cliente, melhorando os benefícios relacionados ao produto, serviços, pessoal e/ou imagem. A segunda consiste em reduzir os custos não monetários do comprador, ou seja, seus custos de tempo, de energia física e psicológico. A terceira é reduzir o custo monetário do produto.

Suponha que a Caterpillar conclua que, para o comprador, sua oferta vale US\$ 20 mil. Além disso, suponha que o custo da empresa para produzir o trator seja de US\$ 14 mil. Isso significa que a oferta da Caterpillar gera potencialmente US\$ 6 mil acima do custo da empresa e, portanto, ela precisa cobrar um preço entre US\$ 14 mil e US\$ 20 mil. Se cobrar menos que US\$ 14 mil, não cobrirá seu preço de custo; se cobrar mais, poderá ficar fora do mercado.

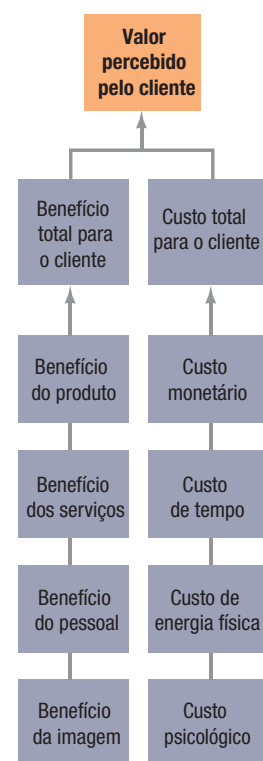


Figura 5.2

Determinantes do valor percebido pelo cliente

O preço cobrado pela Caterpillar determinará que valor será entregue ao comprador e que valor ela receberá de volta. Se cobrar, por exemplo, US\$ 19 mil, estará concedendo US\$ 1 mil de valor ao cliente e US\$ 5 mil para si. Quanto menor o preço determinado pela empresa, maior seu valor entregue e, portanto, maior o incentivo para o cliente comprar. Para realizar a venda, a Caterpillar deve oferecer um valor para o cliente maior do que a Komatsu.¹⁰ A Caterpillar está bem ciente da importância de ter uma visão ampla do valor para o cliente.

Caterpillar A Caterpillar assumiu a liderança pela maximização do valor total para o cliente no setor de equipamentos de construção, apesar dos desafios de uma série de concorrentes capacitados, como John Deere, Case, Komatsu, Volvo e Hitachi. Em primeiro lugar, a Caterpillar fabrica equipamentos de alta performance que são conhecidos por sua confiabilidade e durabilidade — fatores essenciais de compra em equipamentos industriais pesados. A empresa também facilita que os clientes encontrem o produto certo, fornecendo uma linha completa de equipamentos de construção e uma grande variedade de condições de pagamento. A Caterpillar mantém o maior número de revendedores independentes do setor. Todos eles trabalham com a linha completa de produtos Caterpillar e normalmente são mais bem treinados e apresentam um desempenho mais confiável do que os revendedores da concorrência. A Caterpillar também desenvolveu uma rede mundial de peças e um sistema de serviço inigualável no setor. Os clientes reconhecem todo o valor que a Caterpillar cria em suas ofertas, o que permite que a empresa estipule um preço premium de 10 a 20 por cento maior do que seus concorrentes. Os maiores desafios da Caterpillar são a Komatsu, que tem avançado fortemente na China, e algumas questões da cadeia de suprimentos na introdução de novos produtos.¹¹

Muitas vezes, os gerentes realizam uma **análise de valor para o cliente** que revela os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos dos vários concorrentes. As etapas dessa análise são:

1. **Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes.** Os clientes são questionados sobre os atributos, benefícios e níveis de desempenho que buscam ao escolher um produto e fornecedores. Atributos e benefícios devem ser definidos de forma ampla para abranger todos os fatores que compõem as decisões dos clientes.
2. **Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios.** Os clientes são solicitados a classificar a importância de diferentes atributos e benefícios. Se suas avaliações divergem muito, o profissional de marketing deve agregá-las em diferentes segmentos.
3. **Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância.** Os clientes descrevem onde enxergam o desempenho da empresa e dos concorrentes em cada atributo e benefício.
4. **Examinar como os clientes em um segmento específico avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente específico sobre um atributo individual ou uma base de benefício.** Se a oferta da empresa ultrapassa a do concorrente em todos os atributos e benefícios importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado (e, desse modo, conseguir lucros maiores) ou pode cobrar o mesmo preço e obter maior participação de mercado.
5. **Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo.** A empresa deve refazer periodicamente seus estudos sobre os valores para o cliente e a classificação dos concorrentes à medida que a economia, a tecnologia e os recursos se modificam.

PROCESSOS DE ESCOLHAS E SUAS IMPLICAÇÕES Alguns profissionais de marketing poderão argumentar que o processo que descrevemos aqui é demasiadamente racional. Suponha que o cliente escolha o trator da Komatsu. Como podemos explicar essa escolha? Veja as três possibilidades a seguir.

1. **O comprador pode ter recebido ordens para comprar o produto de menor preço.** A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer o gerente do comprador de que comprar levando em conta unicamente o preço resultará em lucros menores a longo prazo.
2. **O comprador se aposentará antes que a empresa perceba que o trator da Komatsu é mais caro de operar que o da Caterpillar.** O comprador conquistará prestígio a curto prazo — estará maximizando o benefício pessoal. A tarefa do vendedor da Caterpillar é convencer outras pessoas na empresa-cliente de que sua oferta oferece maior valor a longo prazo.
3. **O comprador tem uma longa amizade com o vendedor da Komatsu.** Nesse caso, o vendedor da Caterpillar precisa mostrar ao comprador que o trator da Komatsu suscitará reclamações entre os operadores quando estes perceberem que o custo com combustível é alto e há uma necessidade frequente de manutenção.

A lição desses exemplos é clara: os compradores operam sob diversas limitações e, às vezes, fazem escolhas movidos mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa.

O valor percebido pelo cliente é um fundamento útil que se aplica a muitas situações e nos proporciona ensinamentos importantes. Ele sugere que o vendedor deve avaliar o benefício e o custo total para o cliente em relação à oferta da concorrência para saber como sua oferta é vista pelo comprador. Também sugere que o vendedor que estiver em desvantagem em relação ao valor entregue tem duas alternativas: tentar aumentar o benefício total para o cliente ou reduzir o custo total para esse mesmo cliente. A primeira alternativa requer o fortalecimento ou o aumento dos benefícios econômicos, funcionais e psicológicos relacionados a produto, serviços, pessoal e imagem da oferta. A segunda requer uma redução dos custos para o comprador, com a redução do preço ou do custo de posse e manutenção, a simplificação do processo de encomenda e entrega ou a absorção de algum risco do comprador por meio de uma garantia.¹²

ENTREGA DE ALTO VALOR PARA O CLIENTE Os consumidores possuem diferentes níveis de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas. Oliver define **fidelidade** como “um compromisso profundamente arraigado de comprar ou recomendar repetidamente certo produto no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais”.¹³ A Tabela 5.1 exibe marcas com o maior grau de fidelidade de clientes de acordo com um levantamento realizado em 2010 com consumidores norte-americanos.¹⁴

TABELA 5.1 As 25 maiores marcas em termos de fidelidade do cliente

Marca	Categoria	Classificação	
		2010	2009
iPhone Apple	Telefone móvel	1	1
Clairol	Tintura para cabelo	2	NA
Samsung	Telefone móvel	3	2
Mary Kay	Cosméticos (distribuição em massa)	4	7
Grey Goose	Vodca	5	6
Clinique	Cosméticos (luxo)	6	19
AVIS	Locação de automóveis	7	8
Walmart	Loja de varejo (desconto)	8	5
Google	Motor de busca	9	3
Amazon.com	Livros/música on-line	10	10
Bing	Motor de busca	11	NA
J. Crew	Loja de varejo (roupas)	12	23
AT&T	Telefonia móvel	13	123
Discover Card	Cartão de crédito	14	121
Verizon Wireless	Telefonia móvel	15	21
Hotel Intercontinental	Hotéis (luxo)	16	103
Cheerios	Cereais matinais: crianças	17	71
Dunkin' Donuts	Café	18	54
Home Depot	Loja de varejo (reforma do lar)	19	192
Domino's Pizza	Pizza	20	156
Barilla	Molho para macarrão	21	NA
Canon	Copiadora	22	44
Nike	Tênis esportivo	23	178
Coors Light	Cerveja (light)	24	63
Acer	Computador (netbook)	25	NA

Fonte: 2010 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List. Disponível em: <www.brandkeys.com>.

Uma **proposição de valor** consiste em um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento central da Volvo é “segurança”, mas ela promete ao comprador mais do que um carro seguro; outros benefícios incluem bom desempenho, design e respeito ao meio ambiente. Basicamente, a proposição de valor é uma promessa relativa à experiência que os clientes podem esperar da oferta que a empresa faz ao mercado e de seu relacionamento com o fornecedor. O cumprimento ou não da promessa dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor.¹⁵ O **sistema de entrega de valor** é constituído por todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obtenção e uso da oferta. Na essência de um sistema de entrega de valor eficaz está um conjunto de processos organizacionais centrais que contribuem para a entrega de um valor diferenciado ao consumidor.¹⁶

Satisfação total do cliente

De modo geral, a **satisfação** é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.¹⁷ Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.¹⁸ As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca.¹⁹ É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, essa não é sua meta principal. Se ela aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou melhorando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. A empresa pode aumentar sua lucratividade por meios diferentes do aumento da satisfação do cliente (melhorando processos de fabricação ou investindo mais em P&D, por exemplo). Além disso, são muitos os stakeholders, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e acionistas; gastar mais para aumentar a satisfação do cliente pode desviar recursos que aumentariam a satisfação dos demais “parceiros”. Em última análise, a empresa deve tentar alcançar um alto nível de satisfação do cliente sujeito a também atingir níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos de interesse, considerando as limitações de seus recursos.²⁰

Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências de compras anteriores, recomendações de amigos e colegas, e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes. Se as expectativas criadas forem muito altas, o comprador provavelmente ficará desapontado. Por outro lado, se forem muito baixas, não atrairão compradores suficientes (embora satisfaçam aqueles que comprarem de fato).²¹

Algumas das empresas mais bem-sucedidas atualmente elevam as expectativas e encontram formas de garantir seu desempenho superior. A montadora de automóveis coreana Kia obteve êxito nos Estados Unidos ao lançar carros de baixo custo e alta qualidade com confiabilidade suficiente para oferecer garantia de dez anos e 100.000 milhas.

Monitoramento de satisfação

Muitas empresas medem sistematicamente a forma como elas tratam os clientes, identificando os fatores que moldam a satisfação deles e modificando suas operações e ações de marketing como resultado disso.²²

Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los.²³ De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço. Além disso, sugere ideias sobre bens ou serviços e custa

Embora a segurança seja o posicionamento central da Volvo, a proposição de valor oferecida pela empresa aos clientes também inclui outros benefícios.



menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.²⁴ Um alto nível de satisfação de clientes também tem sido associado a maiores retornos e menores riscos no mercado acionário.²⁵

Entretanto, a relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Suponha que a satisfação do cliente seja avaliada em uma escala de um a cinco. No nível mais baixo de satisfação (nível um), os clientes normalmente abandonam a empresa e estão propensos a falar mal dela. Nos níveis de dois a quatro, os clientes estão apenas satisfeitos e podem mudar facilmente de fornecedor quando surgir uma oferta melhor. No nível cinco, o cliente tem grande chance de repetir a compra e elogiar a empresa. Um alto nível de satisfação e encantamento cria um vínculo emocional com a marca ou a empresa, não apenas uma preferência racional. A alta administração da Xerox constatou que seus clientes “altamente satisfeitos” estão seis vezes mais propensos a repetir a compra de produtos da empresa ao longo dos 18 meses seguintes do que seus clientes “muito satisfeitos”.²⁶

É preciso, contudo, levar em conta que os clientes definem um bom desempenho de maneiras diferentes. Uma boa entrega pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo ou entrega do pedido completo, e dois clientes podem se dizer “altamente satisfeitos” por motivos diferentes. Um deles pode ser daquele tipo que está sempre satisfeito, e o outro pode ser do tipo difícil de agradar, mas que ficou satisfeito na ocasião.²⁷

TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO Pesquisas periódicas podem monitorar diretamente a satisfação do cliente e fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros. Uma das maiores e mais diversificadas construtoras residenciais dos Estados Unidos, a Pulte Homes, ganha mais prêmios na pesquisa anual da J. D. Power do que qualquer outra ao medir constantemente o seu desempenho com relação a seus clientes e acompanhá-los por um longo período de tempo. A Pulte faz contato com seus clientes logo após a compra de suas casas e novamente vários anos depois para se certificar de que continuam satisfeitos.²⁸ A seção Novas Ideias em Marketing “A metodologia Net Promoter e a satisfação do cliente” descreve por que algumas empresas acreditam que basta uma pergunta bem-feita para avaliar a satisfação do cliente.²⁹

As empresas também precisam monitorar o desempenho de seus concorrentes. Podem acompanhar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou trocaram de fornecedor para saber por que o fizeram. Finalmente, como descrevemos no Capítulo 3, as empresas podem contratar *compradores misteriosos* para se passarem por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. Nas situações de compra em que possam passar despercebidos, os próprios gerentes podem fazer esse papel e, assim, experimentar diretamente o tratamento dispensado aos clientes, ou podem ligar para sua empresa e fazer perguntas ou reclamações para ver como os telefonemas são administrados.



A metodologia Net Promoter e a satisfação do cliente

Para muitas empresas, a mensuração da satisfação do cliente é uma prioridade — mas como elas devem tratar essa questão? Frederick Reichheld, da consultoria Bain, sugere que há somente uma pergunta sobre o cliente que realmente importa: “Qual é a probabilidade de você reco-

mendar esse produto a um amigo ou colega?” De acordo com Reichheld, a disposição de um cliente de fazer uma recomendação decorre do tratamento que ele recebe de funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência do cliente.³⁰

Reichheld foi inspirado, em parte, pelas experiências da Enterprise Rent-A-Car. Quando, em 1998, reduziu as dezoito perguntas de seu levantamento de satisfação do cliente para apenas duas — uma sobre a qualidade da experiência de locação e outra sobre a probabilidade de os clientes fazerem uma nova locação com a empresa —, a empresa descobriu que aqueles que atribuíram as notas mais altas para sua experiência de locação estavam três vezes mais propensos a repeti-la do que os que deram a segunda classificação mais alta. Também constatou que as informações diagnósticas que os gerentes coletavam de clientes insatisfeitos ajudavam a ajustar suas operações.

Em um tradicional levantamento Net Promoter que segue o raciocínio de Reichheld, os clientes são convidados a avaliar a probabilidade de fazerem recomendações em uma escala de 0 a 10. Em seguida, os

profissionais de marketing subtraem os *detratores* (aqueles que deram notas de 0 a 6) dos *promotores* (aqueles que deram notas 9 ou 10) para chegar ao Net Promoter Score (NPS). Os clientes que atribuem notas 7 ou 8 à marca são considerados *passivamente satisfeitos* e não são incluídos. O índice NPS mais comum recai na faixa de 10 por cento a 30 por cento, mas as empresas de nível mundial podem pontuar mais de 50 por cento. Algumas empresas com alta pontuação NPS são: USAA (89 por cento), Apple (77 por cento), Amazon.com (74 por cento), Costco.com (73 por cento) e Google (71 por cento).

Reichheld tem conquistado adeptos. GE, American Express e Microsoft, entre outros, adotaram a métrica NPS; a GE, por exemplo, atribuiu 20 por cento dos bônus de seus gerentes a seu índice NPS. Quando a unidade europeia da GE Healthcare recebeu uma pontuação baixa, uma pesquisa de acompanhamento revelou que os tempos de resposta para os clientes constituíam um grande problema. Depois de reformular seu call center e colocar mais especialistas para trabalhar externamente, o índice Net Promoter da GE Healthcare saltou de 10 a 15 pontos. A BearingPoint descobriu que os clientes que lhe atribuíam alta pontuação Net Promoter Score geravam maior crescimento de receita para a empresa.

Reichheld desenvolveu o NPS em resposta aos levantamentos excessivamente complicados e, portanto, ineficazes que eram realizados com os clientes. Desse modo, não surpreende que as empresas-cliente louvem sua simplicidade e forte relação com o desempenho financeiro.

Quando a Intuit aplicou o Net Promoter a seu produto TurboTax, os feedbacks recebidos revelaram insatisfação com o procedimento de desconto do software. Assim que a Intuit abandonou a exigência do comprovante de compra, as vendas saltaram 6 por cento.

O Net Promoter Score não está isento de críticas. Um abrangente estudo acadêmico com 21 empresas e mais de 15 mil consumidores na Noruega não encontrou qualquer superioridade do Net Promoter Score em relação a outros indicadores, como o ACSI, que será discutido mais adiante neste capítulo.

Fonte: REICHHELD, Fred. *Ultimate question: for driving good profits and true growth*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; MCGREGOR, Jena. Would you recommend us? *BusinessWeek*, p. 94-95, 30 jan. 2006; KRANHOLD, Kathryn. Client-satisfaction tool takes root. *Wall Street Journal*, 10 jul. 2006; REICHHELD, Fred. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, dez. 2003; KEININGHAM, Timothy L.; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor Wallin; AKSOY, Lerzan. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, n. 71, p. 39-51, jul. 2007; MORGAN, Neil A.; REGO, Lopo Leotte. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, v. 25, n. 5, p. 426-39, set./out. 2006; KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor W. Linking customer loyalty to growth. *MIT Sloan Management Review*, verão 2008, p. 51-57; KEININGHAM, Timothy L.; AKSOY, Lerzan; COOIL, Bruce; ANDREASSEN, Tor Wallin. Commentary on "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance". *Marketing Science*, v. 27, n. 3, p. 531-32, maio/jun. 2008.

INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE Para as empresas centradas no cliente, a satisfação deles é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Hoje em dia, as empresas devem se preocupar, sobretudo, com o nível de satisfação do cliente porque a Internet proporciona uma ferramenta para que os consumidores espalhem reclamações — assim como elogios — para o resto do mundo. Alguns clientes criam seus próprios sites para publicar queixas e promover protestos, visando marcas de alta visibilidade como United Airlines, Home Depot e Mercedes-Benz.³¹

Claes Fornell, da Universidade de Michigan, desenvolveu o American Customer Satisfaction Index (ACSI — índice norte-americano de satisfação do cliente) para medir a satisfação do cliente em diferentes empresas, segmentos, setores econômicos e economias nacionais.³² A Tabela 5.2 exibe algumas das empresas líderes em 2009.

As empresas que alcançam altos índices de satisfação do cliente fazem questão de que seu mercado-alvo saiba disso. Assim que atingiram o topo de sua categoria nas classificações de satisfação do cliente da J. D. Power, Hyundai, American Express, Medicine Shoppe (uma rede de farmácias) e Alaska Airways trataram de comunicar esse fato.

RECLAMAÇÕES DE CLIENTES Algumas empresas pensam que obtêm uma indicação da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações, mas estudos revelam que, embora a taxa de insatisfação de clientes gire em torno de 25 por cento, somente cerca de 5 por cento dos insatisfeitos reclamam. Os outros 95 por cento ou sentem que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou com quem reclamar. Eles simplesmente deixam de comprar.³³

De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem ouvidas e os problemas, resolvidos. O percentual chega a espantosos 95 por cento se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida *rapidamente*. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente atendidas relatam para uma média de 5 pessoas o bom tratamento que receberam.³⁴ Entretanto, o cliente insatisfeito se lamenta, em média, com 11 pessoas. Se cada uma delas contar para alguma outra, o número de expostos a um comentário negativo pode crescer exponencialmente.

Não importa com que perfeição um programa de marketing tenha sido projetado e implementado: sempre haverá erros. A melhor atitude que uma empresa pode tomar é facilitar o processo de reclamações. Formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita, sites e endereços eletrônicos permitem uma comunicação bilateral rápida. De acordo com a 3M, mais

TABELA 5.2 Indicadores ACSI por setor, em 2009

Setor	Empresa	Pontuação
Transporte aéreo	Southwest Airlines	81
Vestuário	Jones Apparel	84
Automóveis e veículos leves	Lexus & BMW	87
Bancos	Wachovia	76
Cervejarias	Molson Coors Brewing	83
TV a cabo e TV por satélite	DIRECTV	71
Telefones celulares	Nokia	74
Cigarros	Philip Morris	79
Lojas de departamento e de desconto	Nordstrom & Kohl's	80
Serviço público de energia	Sempra Energy	80
Entrega rápida	FedEx	84
Serviço de telefonia fixa	Cox Communications	74
Alimentício	H. J. Heinz	89
Seguradoras de saúde	Blue Cross and Blue Shield	73
Hotelaria	Hilton Hotels	79
Corretagem na Internet	Fidelity Investments	80
Notícias e informações na Internet	MSNBC.com	76
Portais e motores de busca na Internet	Google	86
Viagens pela Internet	Expedia	77
Seguro de vida	Prudential Financial	79
Cuidados pessoais e limpeza	Clorox	87
Computadores	Apple	85
Refrigerantes	Dr Pepper Snapple	87
Supermercados	Publix	82
Serviço de telefonia móvel	Verizon Wireless	74

Fonte: ACSI LLC, <www.theacsi.org>. Usado com permissão.

de dois terços das ideias sobre melhorias em produtos originam-se do fato de a empresa manter um canal para ouvir as reclamações dos clientes.

Considerando-se o aspecto potencialmente adverso de ter um cliente insatisfeito, é fundamental que os profissionais de marketing saibam como lidar adequadamente com as experiências negativas.³⁵ Além disso, os seguintes procedimentos podem ajudar a recuperar a boa vontade do cliente:³⁶

1. Disponibilize um serviço de discagem direta gratuita que funcione 7 dias por semana, 24 horas por dia (por telefone, fax ou e-mail) para receber e atender a reclamações de clientes.
2. Faça contato com o reclamante o mais rápido possível. Quanto mais a empresa demora para responder, mais a insatisfação pode crescer e levar a um boca a boca negativo.
3. Assuma a responsabilidade pela decepção do cliente; não culpe o cliente.
4. Escolha pessoas sociáveis para o atendimento.
5. Resolva a reclamação de forma rápida e satisfatória para o cliente. Para alguns reclamantes, a compensação financeira interessa menos do que um sinal de que a empresa se importa com eles.

Qualidade de produtos

A satisfação também depende da qualidade dos produtos. Mas o que exatamente significa qualidade? Vários especialistas a definem como “adequação para o uso”, “conformidade com as exigências” e “não sujeição a variações”. Utilizaremos a definição da American Society for Quality Control (Sociedade Americana de Controle de Qualidade): **qualidade** é a totalidade

dos atributos e características de um produto que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.³⁷ Essa é uma definição claramente voltada para o cliente. Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto atende às expectativas do cliente ou as excede.

Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos clientes durante a maior parte do tempo é tida como uma empresa de qualidade, mas é importante distinguir entre qualidade de *conformidade* e qualidade de *desempenho* (ou grau). Um Lexus oferece uma qualidade de desempenho mais elevada do que um Hyundai: ele proporciona mais estabilidade, velocidade e durabilidade. Entretanto, pode-se dizer que tanto um Lexus quanto um Hyundai oferecem a mesma qualidade de conformidade, se todas as unidades entregarem a qualidade prometida.

IMPACTO DA QUALIDADE Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, o que justifica preços mais altos e (frequentemente) propicia custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e a lucratividade da empresa.³⁸ O esforço para a produção de bens superiores em mercados mundiais tem levado alguns países — e grupos de países — a conceder prêmios a empresas que apresentam as melhores práticas relacionadas à qualidade, tais como o Prêmio Deming, no Japão, o Malcolm Baldrige National Quality Award, nos Estados Unidos, e o European Quality Award, na Europa.

As empresas que reduziram custos para aparar arestas pagaram o preço quando a qualidade da experiência do cliente foi afetada.³⁹ Quando a Northwest Airlines parou de oferecer como cortesia revistas, travesseiros, filmes e até mesmo minipacotes de pretzels em voos domésticos, também aumentou as tarifas e reduziu o número de voos. Como um passageiro assíduo observou, “a Northwest atua com baixo custo, sem *ser* de baixo custo”. Como era previsível, a Northwest ficou em último lugar no ranking de companhias aéreas norte-americanas tanto pelo indicador ACSI quanto pela pesquisa de opinião pública da J. D. Power, ocorrida logo depois. A Home Depot também passou por turbulências quando se tornou excessivamente centrada na redução de custos.

Home Depot Quando a Home Depot decidiu expandir seus negócios para o setor de suprimento a empreiteiras e, ao mesmo tempo, reduzir custos e racionalizar operações em 1.816 lojas nos Estados Unidos, muitos funcionários de tempo integral foram substituídos por outros de meio período, que logo passaram a representar cerca de 40 por cento do pessoal de loja. O indicador ACSI de satisfação dos clientes da rede ficou abaixo do de grandes varejistas do país, 11 pontos atrás do concorrente mais amigável aos consumidores — a Lowe’s — e o preço de suas ações caiu 24 por cento durante o maior boom no setor de reformas residenciais na história norte-americana. Para reverter a situação da empresa, uma nova administração simplificou as operações. Os gerentes das lojas tinham de alcançar três metas: armazéns mais limpos, prateleiras abastecidas e excelência no serviço ao cliente. Os mais de duzentos e-mails enviados da sede corporativa em uma segunda-feira comum foram substituídos por apenas um; o restante das informações passou a ser disponibilizado on-line. Em uma nova prática chamada *power hours*, nos dias úteis, das dez da manhã até as duas da tarde e aos sábados e domingos, os funcionários não deviam fazer nada além de atender clientes. Para garantir a adesão à nova estratégia, as avaliações de desempenho foram modificadas de modo que os funcionários de loja fossem avaliados quase inteiramente pelo atendimento que dispensavam ao cliente.⁴⁰

A qualidade é claramente a chave para a criação de valor e para a satisfação do cliente. A qualidade total, assim como o marketing, é tarefa de todos. A seção Memorando de Marketing “Marketing e qualidade total” descreve o papel do marketing na maximização da qualidade total para a empresa.

Maximização do valor vitalício do cliente

Em última análise, o marketing é a arte de atrair e reter clientes lucrativos. No entanto, toda empresa perde dinheiro com alguns de seus clientes. Segundo a conhecida regra 80-20, 80 por cento ou mais dos lucros da empresa são gerados por 20 por cento de seus melhores clientes. Alguns casos podem ser mais extremos — os 20 por cento mais rentáveis de clientes (em uma

Os profissionais de marketing desempenham vários papéis para ajudar suas empresas a definir e entregar alta qualidade de bens e serviços para os clientes-alvo:

- Eles identificam corretamente as necessidades e exigências dos clientes.
- Eles comunicam adequadamente as expectativas dos clientes para os designers de produto.
- Eles se certificam de que os pedidos dos clientes são atendidos corretamente e dentro do prazo combinado.
- Eles verificam se os clientes receberam o nível adequado de instruções, treinamento e assistência técnica para utilização do produto.

- Eles mantêm contato com os clientes após a venda para garantir que eles estão, e permanecerão, satisfeitos.
- Eles coletam ideias dos clientes para melhorias de bens e serviços e as transmitem aos departamentos apropriados.

Ao fazer isso, os profissionais de marketing dão contribuições substanciais para a gestão da qualidade total e a satisfação do cliente, bem como para a rentabilidade do cliente e da empresa.

base *per capita*) podem contribuir com 150 até 300 por cento de rentabilidade. Os 10 a 20 por cento menos rentáveis, em contrapartida, podem reduzir os lucros entre 50 e 200 por cento por conta, com os 60 a 70 por cento intermediários atingindo o ponto de equilíbrio.⁴¹ A implicação disso é que uma empresa pode melhorar seus lucros “demitindo” seus piores clientes.

Não necessariamente os maiores clientes, que podem demandar um serviço considerável e os maiores descontos, são os que geram o maior lucro. Os clientes menores pagam o preço integral e recebem um mínimo de serviço, mas os custos de transação com eles reduzem sua lucratividade. Os clientes de porte médio que recebem um bom atendimento e pagam quase o preço integral costumam ser os mais lucrativos.

Lucratividade do cliente

Um **cliente lucrativo** é uma pessoa, família ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por uma margem aceitável o fluxo de custos para atrair, vender e atender esse cliente. Observe que a ênfase recai sobre o fluxo de receita e custo *ao longo do tempo*, e não sobre o lucro advindo de uma transação específica.⁴² A lucratividade do cliente pode ser avaliada individualmente, por segmento de mercado ou por canal.

Embora muitas empresas avaliem a satisfação dos clientes, a maioria deixa de avaliar a lucratividade individual deles.⁴³ Os bancos alegam que se trata de uma tarefa difícil, uma vez que um cliente utiliza diferentes serviços bancários e as transações são registradas em departamentos distintos. Entretanto, os bancos que conseguem avaliar as transações se assombram com o número de clientes não lucrativos. Alguns relatam que perdem dinheiro com mais de 45 por cento de seus clientes.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE DO CLIENTE A Figura 5.3 mostra um método útil para analisar a lucratividade do cliente.⁴⁴ Os clientes são dispostos em colunas, e os produtos, em linhas. Cada célula contém um símbolo representando a lucratividade da venda daquele produto àquele cliente. O cliente 1 (C₁) é altamente lucrativo; ele compra dois produtos lucrativos (P₁ e P₂). O cliente 2 (C₂) apresenta um quadro de lucratividade variável; ele compra um produto lucrativo (P₁) e outro não lucrativo (P₃). O cliente 3 (C₃) causa prejuízo, uma vez que ele compra um produto lucrativo (P₁) e dois não lucrativos (P₃ e P₄).

O que a empresa pode fazer com relação aos clientes 2 e 3? Ela tem duas opções: (1) aumentar o preço dos produtos menos lucrativos ou eliminá-los e (2) tentar vender aos clientes não lucrativos os produtos que geram lucros. Os clientes não lucrativos que pararem de comprar não devem ser motivo de preocupação. Na verdade, a empresa sairia ganhando se conseguisse empurrá-los para a concorrência.

A **análise da lucratividade do cliente** (ALC) é mais bem conduzida ao se usar as ferramentas de uma técnica contábil chamada **custeio baseado em atividades** (ABC, do inglês *activity-based costing*). Esse método tenta identificar os custos reais associados a atender cada cliente

		Clientes			
		C ₁	C ₂	C ₃	
Produtos	P ₁	+	+	+	Produto altamente lucrativo
	P ₂	+			Produto lucrativo
	P ₃		–	–	Produto não lucrativo
	P ₄			–	Produto altamente não lucrativo
		Cliente altamente lucrativo	Cliente de lucratividade variável	Cliente não lucrativo	

Figura 5.3

Análise da lucratividade
cliente-produto

— os custos de bens e serviços com base nos recursos que eles consomem. A empresa estima toda a receita advinda do cliente e subtrai os custos.

Com a ALC, os custos devem incluir não só aqueles envolvidos na produção e na distribuição dos bens e serviços como também os envolvidos no recebimento de ligações do cliente, na realização de visitas a ele ou na entrega de brindes como entretenimento e presentes — enfim, todos os recursos da empresa despendidos no atendimento ao cliente. A ALC também aloca custos indiretos como os administrativos, as despesas de escritório, os suprimentos, e assim por diante, para as atividades que os utilizam, e não em alguma proporção aos custos diretos. Ambos os custos, variáveis e despesas gerais, são repassados a cada cliente.

As empresas que não conseguem medir corretamente seus custos também não medem corretamente seu lucro, e é provável que estejam alocando mal seu esforço de marketing. A chave para empregar a ALC com eficácia é definir e julgar as “atividades” de modo adequado. Uma solução baseada no fator tempo calcula o custo da atividade em minutos (como uma unidade de valor) e depois se multiplica esse valor por minuto pelo total de tempo gasto em cada atividade de atendimento que o cliente demanda.⁴⁵

Estimativa do valor vitalício do cliente

A ideia de maximização da lucratividade do cliente a longo prazo é captada no conceito de valor vitalício do cliente.⁴⁶ O **valor vitalício do cliente** (CLV, do inglês *customer lifetime value*) descreve o valor presente do fluxo de lucros futuros que a empresa espera obter com o cliente em compras ao longo do tempo. A empresa deve subtrair da receita esperada os custos que terá para atrair esse cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada (de 10 a 20 por cento, por exemplo, dependendo do custo do capital e das atitudes perante o risco). Os cálculos do valor vitalício para um produto podem somar dezenas de milhares de dólares e até valores de seis dígitos.⁴⁷

Existem muitos métodos para estimar o CLV.⁴⁸ A seção Memorando de Marketing “Cálculo do valor vitalício do cliente” ilustra um deles. O cálculo do CLV proporciona uma base quantitativa formal para planejar o investimento no cliente e ajuda os profissionais de marketing a adotar uma perspectiva a longo prazo. Um desafio para a aplicação dos conceitos de CLV, todavia, é chegar a uma estimativa confiável de custo e receita. Os profissionais de marketing que usam os conceitos de CLV também devem tomar cuidado para não esquecer a importância de construir a marca a curto prazo, o que ajuda a aumentar a fidelidade do cliente.

Cálculo do valor vitalício do cliente

Pesquisadores e profissionais têm usado muitas abordagens diferentes para a modelagem e a estimativa de CLV. Don Lehmann, da Columbia, e Sunil Gupta, de Harvard, recomendam a seguinte fórmula para calcular o CLV para um cliente ainda não adquirido:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1+i)^t} - AC$$

- onde p_t = preço pago por um consumidor no momento t ,
- c_t = custo direto de atender o cliente no tempo t ,
- i = taxa de desconto ou custo de capital para a empresa,
- r_t = probabilidade de repetição de compra pelo cliente ou de ele estar “ativo” no tempo t ,
- AC = custo de aquisição,
- T = horizonte de tempo para estimar o CLV.

Uma decisão fundamental é o horizonte de tempo a ser usado para estimar o CLV. Normalmente, o período de três a cinco anos é razoável. Com essa informação e estimativas de outras variáveis, podemos calcular o CLV usando uma análise de planilha.

Gupta e Lehmann ilustram sua abordagem pelo cálculo do CLV de 100 clientes ao longo de um período de 10 anos (veja a Tabela 5.3). Nesse exemplo, a empresa adquire 100 clientes a um custo de aquisição por cliente de US\$ 40. Portanto, no ano 0, ele gasta US\$ 4.000.

Alguns desses clientes deixam de comprar da empresa a cada ano. O valor presente dos lucros desse cohort (grupo específico) de clientes em 10 anos é de US\$ 13.286,52. O CLV líquido (após a dedução dos custos de aquisição) é de US\$ 9.286,52, ou US\$ 92,87 por cliente.

Usar um horizonte de tempo infinito evita ter que selecionar um horizonte de tempo arbitrário para o cálculo do CLV. No caso de um horizonte de tempo infinito, se as margens (preço menos custo) e as taxas de retenção permanecerem constantes ao longo do tempo, o CLV futuro de um cliente existente será simplificado para o seguinte:

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}$$

Em outras palavras, o CLV simplesmente se torna a margem (m) vezes um *múltiplo de margem* [$r/(1+i-r)$].

A Tabela 5.4 mostra o múltiplo de margem para várias combinações de r e i e um modo simples de estimar o CLV de um cliente. Quando a taxa de retenção é de 80 por cento e a taxa de desconto é de 12 por cento, o múltiplo de margem é de cerca de 2,5. Portanto, o CLV futuro de um cliente existente nesse cenário é simplesmente sua margem anual multiplicada por 2,5.

Fonte: GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Models of customer value. Berend Wierenga, ed., *Handbook of marketing decision models*. Berlin: Springer Science and Business Media, 2007; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing* 17, n. 1, p. 9-24, inverno 2006; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. *Managing customers as investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005; FADER, Peter; HARDIE, Bruce; LEE, Ka. RFM and CLV: using iso-value curves for customer base analysis. *Journal of Marketing Research* 42, n. 4, p. 415-30, nov. 2005; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R.; STUART, Jennifer Ames. Valuing customers. *Journal of Marketing Research* 41, n. 1, p. 7-18, fev. 2004; REINARTZ, Werner J.; KUMAR, V. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* 64, p. 17-35, out. 2000.

TABELA 5.3 Exemplo hipotético para ilustrar cálculos de CLV

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Número de clientes	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Receita por cliente		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Custo variável por cliente		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Margem por cliente		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Custo de aquisição por cliente	40										
Custo ou lucro total	-4.000	2.700	3.040	3.240	2.940	2.496	1.904	1.380	732	366	124
Valor presente	-4.000	2.454,55	2.512,40	2.434,26	2.008,06	1.549,82	1.074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

TABELA 5.4 Múltiplo de margem

	Taxa de desconto			
Taxa de retenção	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

Cultivo de relacionamentos com o cliente

As empresas têm usado informações sobre os clientes para executar o marketing de precisão concebido para construir sólidos relacionamentos a longo prazo.⁴⁹ A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível.

Mas a informação tem duas vertentes. Por exemplo, agora os clientes têm um meio rápido e fácil de fazer comparações antes de comprar, por meio de sites como Bizrate.com, Shopping.com e PriceGrabber.com. A Internet também facilita a comunicação entre os consumidores. Sites como Epinions.com e Yelp.com permitem que eles compartilhem informações sobre suas experiências com diversos bens e serviços. A autonomia do consumidor se tornou um modo de vida para muitas empresas que tiveram de se ajustar a uma mudança de poder nos relacionamentos com clientes.

Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

A **gestão do relacionamento com o cliente** (CRM, do inglês *customer relationship management*) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.⁵⁰ Por *ponto de contato com o cliente* entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto — isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual. Assim, os pontos de contato de um hotel incluem reservas, check-in e check-out, programas de fidelidade, serviço de quarto, serviços de escritório, sala de ginástica, lavanderia, restaurantes e bares. A rede hoteleira Four Seasons, por exemplo, lança mão de toques pessoais, tais como fazer com que seus funcionários sempre se dirijam aos hóspedes pelo nome, contratar funcionários altamente qualificados que entendem as necessidades de viajantes empresariais e oferecer ao menos uma instalação cinco estrelas, como um restaurante renomado ou um spa.⁵¹

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes.⁵²

MARKETING PERSONALIZADO O uso generalizado da Internet permite aos profissionais de marketing substituir as práticas de massificação do mercado, que construiu marcas influentes nas décadas de 1950, 1960 e 1970, por novas abordagens que remontam a práticas de marketing de um século atrás, quando os comerciantes literalmente conheciam seus clientes pelo nome. Personalizar o marketing corresponde a certificar-se de que a marca e seu marketing são os mais relevantes possíveis ao maior número possível de clientes — um desafio e tanto, visto que não há dois clientes idênticos.

Jones Soda Peter van Stolk fundou a Jones Soda partindo da premissa de que os consumidores da Geração Y aceitariam melhor uma nova marca de refrigerante se pensassem que ela tinha sido uma criação deles. Inicialmente, a Jones Soda era vendida apenas em lojas de pranchas de surf, snowboard e skate. No site da bebida, os fãs eram incentivados a enviar fotos pessoais para que, possivelmente, fossem usadas nos rótulos das garrafas. Embora somente um pequeno número delas fosse escolhido entre dezenas de milhares enviadas, essa abordagem ajudava a criar relevância e vínculo emocional. Os consumidores também podiam comprar garrafas com rótulos personalizados. Famosa por sabores incomuns, como Turkey and Gravy (peru com molho), Pineapple Upside Down (abacaxi de cabeça para baixo), Berry White (um trocadilho com o nome do cantor Barry White), Purple Carrot (cenoura roxa) e Lemon Drop Dead (limão abatido), a empresa também incluía frases inspiradoras de clientes dentro das tampas para criar mais relevância e diferenciação. A abordagem funcionou por vários anos — a receita da empresa crescia de 15 a 30 por cento anualmente — até que uma incursão malfadada em refrigerantes em lata e venda via varejistas de grande volume como Target e Walmart resultou em prejuízos financeiros devastadores e em um voto solene de retomar as raízes de toque pessoal da empresa.⁵³

Um ingrediente cada vez mais essencial para aperfeiçoar o marketing de relacionamento na atualidade é a tecnologia certa. A GE Plastics não poderia orientar eficientemente seus e-mails para clientes diversos, não fossem os avanços em software de banco de dados. A Dell não poderia personalizar os pedidos de computador para seus clientes corporativos globais, não fossem os

avanços em tecnologia Web. As empresas usam e-mail, sites, call centers, bancos de dados e software para gerenciá-los a fim de promover um contato permanente entre empresa e cliente.

As empresas de e-commerce que buscam atrair e reter clientes estão descobrindo que a personalização vai além de criar informação personalizada.⁵⁴ Por exemplo, o site da Lands'End Live oferece aos visitantes a oportunidade de conversar com um representante de atendimento ao cliente. A Nordstrom adota uma abordagem semelhante para garantir que os compradores on-line fiquem tão satisfeitos com o serviço ao cliente da empresa quanto os que compram nas lojas físicas. A Domino's colocou o cliente como responsável por cada etapa do processo de pedido de entrega de pizza.

Domino's A Domino's introduziu um novo recurso "faça sua própria pizza" em seu site, que permite aos clientes visualizar uma versão fotográfica simulada de sua pizza enquanto selecionam um tamanho, escolhem um molho e adicionam coberturas. O site também mostra exatamente quanto a pizza custaria durante todo o processo de criação. Os pedidos podem, então, ser monitorados desde o momento em que a pizza entra no forno até a saída da loja. A Domino's também lançou um novo sistema de ponto de venda que racionalizou a logística de pedidos pela Internet e por telefone. Esse sistema se mostrou mais acertado, aumentou a repetição de compra, impulsionou receitas e melhorou processos.⁵⁵

As empresas também reconhecem a importância do componente pessoal no CRM e o que acontece no momento em que os clientes fazem contato real com elas. Seus funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos. Em essência, as empresas zelosas transformam consumidores em clientes. Eis aqui a distinção:

Os consumidores podem ser anônimos para a instituição, mas os clientes não. Os consumidores são atendidos como parte da massa ou como parte de segmentos maiores, enquanto os clientes são atendidos em bases individuais. Os consumidores são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes têm um profissional especialmente designado para atendê-los.⁵⁶

Para se adaptarem ao maior desejo de personalização dos clientes, os profissionais de marketing têm adotado conceitos como marketing de permissão e marketing one-to-one.

O *marketing de permissão*, uma prática de marketing que pressupõe uma permissão expressa dos consumidores-alvo, parte do princípio de que os profissionais de marketing não podem mais usar o "marketing de interrupção" via campanhas de mídia de massa. De acordo com Seth Godin, um pioneiro na técnica, as empresas podem desenvolver relacionamentos mais sólidos com os consumidores, respeitando seus desejos e enviando-lhes mensagens somente quando eles expressam disposição em se envolver mais com a marca.⁵⁷ Godin acredita que o marketing de permissão funciona porque é "esperado, pessoal e relevante".

O marketing de permissão, assim como outros métodos de personalização, pressupõe que os consumidores sabem o que querem. Em muitos casos, porém, eles têm preferências indefinidas, ambíguas ou conflitantes. O "marketing participativo" pode ser um conceito mais apropriado do que marketing de permissão, porque os profissionais de marketing e os consumidores precisam trabalhar em conjunto para descobrir como a empresa pode satisfazer melhor seus clientes.

Don Peppers e Martha Rogers descrevem um modelo de quatro etapas para o *marketing one-to-one*, que pode ser adaptado ao CRM da seguinte forma:⁵⁸

1. **Identifique seus clientes atuais e potenciais.** Não vá atrás de todo mundo. Construa, mantenha e garimpe um rico banco de dados de clientes, com informações advindas de todos os canais e pontos de contato com o cliente.
2. **Diferencie os clientes em termos de (1) suas necessidades e (2) seu valor para a empresa.** Dedique-se mais aos clientes mais valiosos. Aplique o método do custeio baseado em atividades e calcule o valor vitalício do cliente. Faça uma estimativa do valor presente líquido dos lucros futuros provenientes de compras, níveis de margem e recomendações, subtraídos os custos específicos de atendimento ao cliente.

3. *Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um e construir relacionamentos mais sólidos.* Desenvolva ofertas customizadas e as comunique de maneira personalizada.
4. *Customize produtos e mensagens para cada cliente.* Use os pontos de contato e o site da empresa para facilitar a interação com os clientes.

O marketing one-to-one não é para qualquer empresa: ele funciona melhor para aquelas que costumam coletar uma grande quantidade de informações individuais dos clientes e comercializam uma grande quantidade de produtos que se prestam à venda cruzada, requerem substituição ou atualização periódicas e oferecem alto valor. Para outras, o investimento necessário à coleta de informações e ao hardware e software para processá-las pode exceder a compensação. Com automóveis que podem custar mais de US\$ 100 mil, a Aston Martin se envolve em marketing one-to-one com um seleto grupo de clientes. Concessionárias sofisticadas oferecem espaços exclusivos para abrigar clubes de proprietários e passeios de fim de semana para test-drives de novos modelos.⁵⁹

EMPOWERMENT DE CLIENTE Muitas vezes tido como um defensor das melhores práticas de marketing, o ex-presidente da P&G, A. G. Lafley, causou polêmica com seu discurso na Association of National Advertisers (Associação Nacional dos Anunciantes), em outubro de 2006. “O poder está com o consumidor”, proclamou Lafley, e “fabricantes e varejistas estão se esforçando para não ficar para trás. Os consumidores estão começando a ser verdadeiramente donos de nossas marcas e a participar de sua criação. Precisamos aprender a abrir mão do controle”. Para justificar seu argumento, Lafley destacou como um adolescente havia criado uma animação para as batatinhas Pringles que foi postada no YouTube; como a Pantene, fabricante de produtos para cabelos, criou uma campanha que incentivava as mulheres a cortar os cabelos e doar a parte cortada para fazer perucas para pacientes com câncer; e como as vendas do batom Cover Girl Outlast aumentaram 25 por cento após a empresa colocar uma propaganda nos espelhos de banheiros femininos com a pergunta: “Seu batom já saiu?” e veicular propagandas segmentadas de cinco segundos na TV com o mesmo tema.⁶⁰

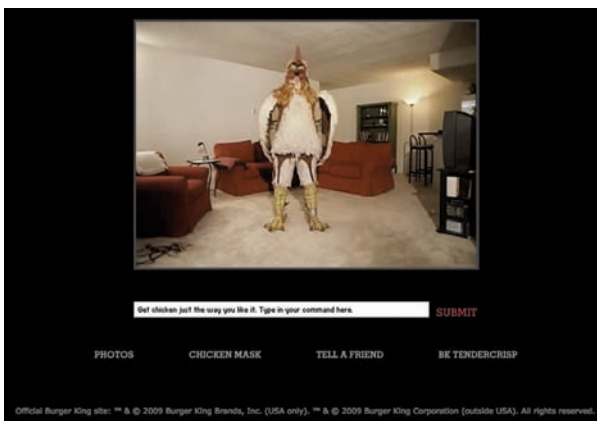
Outros profissionais de marketing passaram a defender uma abordagem de marketing local de “baixo para cima”, em vez da abordagem mais tradicional “de cima para baixo” na qual as empresas acham que estão dando as cartas. Recentemente, a Burger King lançou campanhas sarcásticas para chamar a atenção (*Whopper Freakout* [campanha que filmou reações hilárias de pessoas que caíram na “pegadinha” de que o sanduíche Whopper deixaria de existir], *Subservient Chicken* [campanha de marketing viral em que uma pessoa fantasiada de galinha fazia movimentos determinados pelo internauta] e *Wake Up With the King* [comercial de TV em que um consumidor “acorda com o rei”]) em novas mídias amigáveis aos consumidores, tais como YouTube, MySpace, videogames e iPods. Permitir ao cliente assumir o comando faz sentido para uma marca cujo slogan é “Have It Your Way” (“A gente faz do seu jeito”) e cujo principal rival, o McDonald’s, já detém o mais estável mercado familiar.

Os profissionais de marketing têm ajudado os consumidores a se tornarem pregadores das marcas proporcionando-lhes recursos e oportunidades para demonstrar sua paixão. A Doritos promoveu um concurso para que os consumidores escolhessem seu próximo sabor. A

Converse solicitou a cineastas amadores que criassem filmes de 30 segundos inspirados na icônica marca de tênis. Os melhores entre os 1.800 inscritos foram exibidos no site Converse Gallery, e o melhor dos melhores virou comercial de TV. As vendas de tênis pelo site dobrou no mês seguinte ao lançamento da galeria.⁶¹

As empresas B2B também entraram em ação. A Paetec fornece serviços de telecomunicações para hotéis, universidades e outras empresas. Cresceu para se tornar uma empresa de US\$ 500 milhões em seis anos, e sua expansão se deve inteiramente à recomendação por parte do cliente. A principal estratégia de marketing da Paetec foi convidar clientes atuais e potenciais para jantar por conta da empresa a fim de se conhecerem. Nada de entediante apresentações

A campanha de marketing “Subservient Chicken” da Burger King reforçou a promessa central da marca de colocar o cliente no comando.



em PowerPoint, apenas clientes conversando sobre seus desafios em telecomunicações e contando espontaneamente suas experiências como clientes da Paetec. Consumidores em potencial são atraídos para a empresa por outros clientes.⁶²

Embora se fale tanto sobre os novos poderes do consumidor — assumir o comando, definir a direção da marca e desempenhar um papel muito maior no marketing —, ainda é verdade que apenas *alguns consumidores* querem se envolver com *algumas marcas* que usam e, mesmo assim, apenas por *algum tempo*. Os consumidores têm vida, emprego, família, hobbies, metas e compromissos, e muitas coisas são mais importantes para eles do que as marcas que compram e consomem. Compreender a melhor forma de divulgar uma marca diante de tamanha diversidade é de fundamental importância.

CRÍTICAS E RECOMENDAÇÕES DE CLIENTES Embora a maior influência na hora da escolha ainda seja a “recomendação por parente/amigo”, a “recomendação de consumidores” tem se tornado um fator de decisão cada vez mais importante. Tendo em vista o crescimento da desconfiança em relação a algumas empresas e sua propaganda, as avaliações de clientes pela Internet têm desempenhado um papel importante para varejistas on-line como Amazon.com e Shop.com.

A varejista on-line de ração para animais de estimação, PETCO, começou a usar avaliações de produtos de consumo em e-mails e propaganda em banners, e constatou um aumento considerável na taxa de *cliques* como resultado disso.⁶³ Varejistas com presença física como Staples e Cabela’s também reconhecem o poder das opiniões dos consumidores e começaram a exibí-las em suas lojas.⁶⁴

No entanto, apesar da aceitação dessas avaliações pelos consumidores, sua qualidade e integridade são sempre questionadas. Em um exemplo famoso, o cofundador e CEO da Whole Foods Market supostamente fez mais de 1.100 postagens em um período de sete anos no boletim on-line do Yahoo! Finance usando um pseudônimo para elogiar sua empresa e criticar os concorrentes.

Alguns sites oferecem resumos das avaliações para fornecer uma variedade delas sobre um produto. A Metacritic agrega opiniões sobre música, jogos, TV e cinema dos principais críticos — geralmente de mais de 100 publicações — e as classifica pela média de uma pontuação de 1 a 100. Os sites de avaliação são importantes no setor de videogames por causa da influência que exercem e do alto preço de venda do produto — normalmente entre US\$ 50 e US\$ 60. Algumas empresas atrelam os bônus pagos para seus desenvolvedores às pontuações dos jogos nos sites mais populares. Se um grande lançamento não atinge determinada marca, o preço das ações do publicador pode até cair.⁶⁵

Os blogueiros que avaliam produtos ganharam importância porque podem ter milhares de seguidores; os blogs costumam estar entre os principais links retornados nas buscas on-line de certas marcas ou categorias. O departamento de relações públicas de uma empresa pode acompanhar blogs populares por meio de serviços on-line, tais como Google Alerts, BlogPulse e Technorati. As empresas também cortejam a preferência dos principais blogueiros oferecendo-lhes amostras grátis, informações prévias e tratamento especial. A maioria deles divulga quando recebe amostras grátis de empresas.

Para marcas menores com orçamentos limitados de mídia, a propaganda boca a boca on-line é fundamental. Visando gerar *buzz* para o pré-lançamento de cereais quentes, a fabricante de alimentos orgânicos Amy’s Kitchen enviou amostras a vários dos aproximadamente 50 blogueiros adeptos de comida vegan, livre de glúten ou vegetariana seguidos pela empresa. Quando opiniões favoráveis surgiam nesses blogs, a empresa era assediada por e-mails perguntando onde o cereal podia ser comprado.⁶⁶

Críticas negativas também podem vir a ser surpreendentemente úteis. Um estudo da Forrester de janeiro de 2007 com 10 mil consumidores de produtos eletrônicos e para casa e jardim da Amazon.com descobriu que 50 por cento deles viam utilidade nas opiniões negativas. A maioria dos entrevistados comprava produtos sem levar em conta os comentários negativos porque achavam que eles refletiam gostos e opiniões pessoais que diferiam das suas. Visto que os consumidores podem entender melhor as vantagens e desvantagens de produtos com avaliações negativas, menos devoluções podem resultar disso, poupando dinheiro de varejistas e fabricantes.⁶⁷

É comum que varejistas on-line divulguem suas próprias recomendações: “Se você gostou daquela bolsa preta, vai adorar esta blusa vermelha”. Uma fonte estimou que os sistemas de

recomendação contribuem com 10 a 30 por cento das vendas de um varejista que vende pela Internet. Ferramentas de software especializado ajudam esses varejistas ao facilitar “descobertas” ou compras não planejadas por parte do cliente. Quando a Blockbuster adotou um sistema desse tipo, as taxas de cancelamento caíram e o número de filmes na lista de pedidos dos assinantes quase dobrou.⁶⁸



A Amy's Kitchen enviou amostras de produto a blogueiros cuidadosamente selecionados para espalhar com rapidez a comunicação boca a boca sobre seus novos produtos.

Por outro lado, as empresas on-line precisam se certificar de que suas tentativas de criar relações com os clientes não se voltem contra si mesmas, como quando os bombardeiam com recomendações geradas por um programa de computador que sempre erram o alvo. Experimente comprar um monte de presentes para bebê na Amazon.com para ver que suas recomendações personalizadas de repente não parecerão mais tão pessoais! Os varejistas de comércio eletrônico precisam se conscientizar das limitações da personalização on-line e, ao mesmo tempo, esforçar-se mais para encontrar tecnologias e processos que realmente funcionem.

Atração e retenção de clientes

As empresas que visam à expansão de seus lucros e vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. Para geração de *leads* (contatos de clientes potenciais), uma empresa pode desenvolver peças de propaganda e divulgá-las por meios de comunicação que alcançarão novos consumidores; enviar malas diretas e e-mails para clientes potenciais; fazer sua equipe de vendas participar de feiras setoriais onde encontrarão novas possibilidades de venda; comprar cadastros de consumidores de empresas especializadas; e assim por diante.

Cada método de aquisição gera clientes com variados CLVs. Um estudo mostrou que os clientes adquiridos por meio da oferta de um desconto de 35 por cento tinham cerca de metade do valor a longo prazo de novos clientes adquiridos sem qualquer desconto.⁶⁹ Campanhas dirigidas a clientes fiéis, que reforçam os benefícios que lhes são concedidos, muitas vezes atraem novos clientes. Dois terços do considerável crescimento estimulado pela estratégia de fidelidade da líder em comunicação móvel no Reino Unido, a O2, foram atribuídos ao recrutamento de novos clientes, e o restante à redução de seu índice de deserção.⁷⁰

REDUÇÃO DA DESERÇÃO DE CLIENTES Não basta, porém, atrair novos clientes; a empresa também deve retê-los e ampliar o volume de negócios.⁷¹ É excessivo o número de empresas que apresentam um alto **churn de clientes** ou deserção de clientes. Nesse caso, atrair clientes é como adicionar água a um balde furado.

As operadoras de telefonia celular e operadoras de TV a cabo nos Estados Unidos são atacadas por uma praga chamada *spinners* — clientes que trocam de operadora pelo menos três vezes ao ano em busca do melhor negócio. Muitas perdem 25 por cento de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varia de US\$ 2 bilhões a US\$ 4 bilhões. Alguns dos fatores de insatisfação citados por clientes que desertam são necessidades e expectativas não atendidas, má qualidade e alta complexidade do produto/serviço e erros de faturamento.⁷²

Para reduzir a taxa de deserção de clientes, a empresa deve:

1. **Definir e medir sua taxa de retenção.** Para uma revista, a taxa de renovação de assinatura é um indicador eficaz de retenção. Para uma faculdade, pode ser a taxa de retenção do primeiro para o segundo ano ou o índice de formandos por turma.
2. **Distinguir as causas de desgaste na relação com clientes e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas.** Não há muito o que fazer no caso de clientes que mudam de endereço ou saem do negócio, mas é possível fazer por aqueles que desertam por baixo nível de serviço, produtos de má qualidade ou preços altos.⁷³
3. **Compare o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção.** Conquanto que o custo de desencorajar a deserção seja menor do que o lucro perdido, invista na manutenção do cliente.

DINÂMICA DE RETENÇÃO A Figura 5.4 mostra as principais etapas do processo de atrair e reter clientes com base em um funil, bem como exemplos de afirmações para mensurar o progresso deles por esse funil. O funil de marketing identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada fase do processo de decisão, partindo do meramente consciente para o altamente fiel. Os consumidores devem passar por cada estágio antes de se tornarem fiéis. Alguns profissionais de marketing estendem o funil de modo a incluir clientes fiéis que sejam defensores da marca ou até mesmo parceiros da empresa.

Ao calcular as *taxas de conversão* — a porcentagem de clientes em um estágio que se deslocam para o próximo —, o funil permite aos profissionais de marketing identificar qualquer fase de gargalo ou barreira à construção da fidelidade do cliente. Se a porcentagem de usuários recentes é significativamente inferior à dos experimentadores, por exemplo, pode haver algo errado com os produtos que impeça a repetição da compra.

O funil também enfatiza a importância de não atrair somente novos clientes, mas também reter e cultivar os já existentes. Clientes satisfeitos formam o *capital de relacionamento com clientes* da empresa. Se a empresa fosse vendida, a adquirente pagaria não somente pelas instalações e equipamentos industriais e pela marca, mas também pela *base de clientes* entregue e pela quantidade e pelo valor dos clientes que farão negócios com a nova empresa. Considere os dados a seguir sobre a retenção de clientes:⁷⁴

- Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
- As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
- Conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento.
- A taxa de lucro tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido por causa do aumento de compras, indicações, preços premium e redução nos custos operacionais de serviços ao cliente.

GESTÃO DA BASE DE CLIENTES A análise de rentabilidade de clientes e o funil de marketing ajudam os profissionais de marketing a decidir como administrar grupos de clientes que variam no tocante a rentabilidade, fidelidade e outros fatores.⁷⁵ Um impulsionador crucial do valor para o acionista é o valor agregado da base de clientes. As empresas de sucesso aumentam o valor de sua base de clientes ao se superar em estratégias como:

- **Reduzir o índice de deserção de clientes.** Selecionar e treinar funcionários para que sejam bem informados e cordiais aumenta a probabilidade de proporcionar respostas satisfatórias às perguntas dos compradores. A Whole Foods, maior varejista de alimentos naturais e orgânicos do mundo, atrai clientes com seu compromisso de comercializar os melhores alimentos e com seu conceito de trabalho em equipe.
- **Aumentar a longevidade do relacionamento com os clientes.** Quanto maior o envolvimento de um cliente com a empresa, maior a probabilidade de que ele se mantenha fiel a ela. Quase 65 por cento das novas aquisições de um automóvel Honda são feitas para substituir outro mais velho. Os motoristas citaram a reputação da Honda de criar veículos seguros com alto valor de revenda.

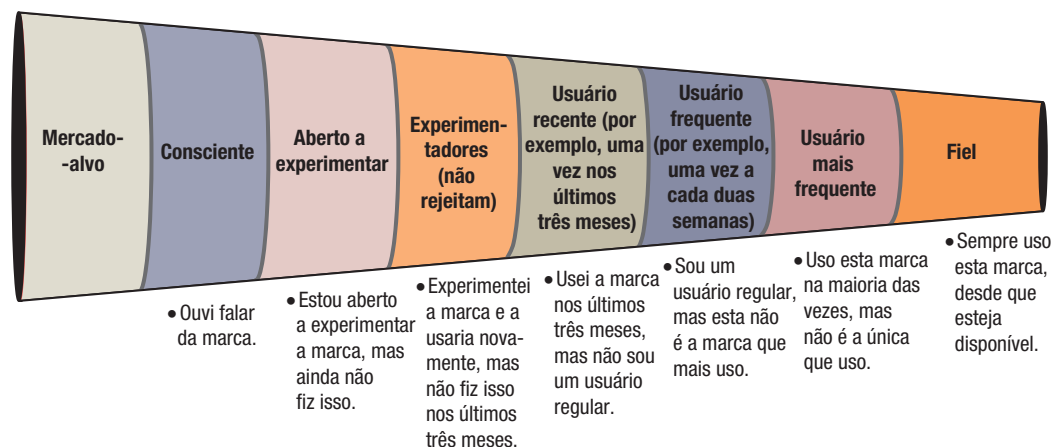


Figura 5.4

O funil de marketing

- **Aumentar o potencial de crescimento de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (*share of wallet*), venda cruzada (*cross-selling*) e venda incremental (*up-selling*).**⁷⁶ As vendas para os clientes existentes podem ser aumentadas com novas ofertas e oportunidades. A Harley-Davidson vende mais do que motocicletas e acessórios como luvas, jaquetas de couro, capacetes e óculos de sol. Seus revendedores comercializam mais de três mil itens de vestuário — algumas lojas têm até provadores. Artigos licenciados vendidos por outros pontos de venda vão desde os mais previsíveis (copos de aperitivo, bolas brancas de sinuca e isqueiros Zippo) até os mais surpreendentes (colônias, bonecas e celulares).
- **Aumentar a lucratividade de clientes pouco lucrativos ou dispensá-los.** Para não ter de dispensar um cliente não lucrativo, é possível fazer com que ele compre mais vezes ou quantidades maiores, abra mão de certos recursos ou serviços ou pague um preço ou tarifa maior.⁷⁷ A fim de assegurar níveis mínimos de retorno por cliente, os bancos, as companhias telefônicas e as agências de viagens passaram a cobrar por serviços antes gratuitos. As empresas também podem desencorajar aqueles com perspectivas questionáveis de rentabilidade. A Progressive Insurance faz triagem de clientes e desvia os potencialmente não lucrativos para os concorrentes.⁷⁸ Entretanto, clientes que pagam pouco ou nada e são subsidiados pelos que pagam mais — como em mídia impressa e on-line, serviços de emprego e namoro e shopping centers — podem ainda criar efeitos úteis de rede direta e indireta, uma importante função.⁷⁹
- **Concentrar esforços em clientes de alto valor.** Os clientes mais valiosos podem receber tratamento especial. Gestos atenciosos como cartões de felicitação, pequenos presentes ou convites para eventos esportivos ou artísticos podem enviar-lhes um forte sinal positivo.

Construção de fidelidade

Criar uma conexão forte e estreita com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing e, muitas vezes, a chave do sucesso a longo prazo do marketing. As empresas que pretendem formar tais ligações devem atender a algumas considerações específicas (veja a Figura 5.5). Um grupo de pesquisadores considera que as atividades de relacionamento com o cliente agregam benefícios financeiros, benefícios sociais ou vínculos estruturais.⁸⁰ As seções a seguir explicam três tipos de atividade de marketing que as empresas usam para melhorar a lealdade e a retenção.

INTERAÇÃO COM CLIENTES Ouvir os clientes é crucial para a gestão do relacionamento com eles. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém seus profissionais de marketing permanentemente conectados com o feedback que os clientes dão ao pessoal da linha de frente.

- A Deere & Company, que fabrica os tratores John Deere e possui um excelente histórico de fidelidade de clientes — quase 98 por cento de retenção em alguns segmentos de produto —, tem utilizado funcionários aposentados para entrevistar os clientes perdidos e os que continuam sendo clientes.⁸¹
- A Chicken of the Sea tem 80 mil membros em seu Mermaid Club, um grupo de clientes centrais que recebe ofertas especiais, dicas e artigos sobre saúde, atualização de novos produtos e um boletim informativo. Em contrapartida, os membros do clube fornecem um valioso feedback sobre o que a empresa está fazendo e o que está pensando em fazer. Esse feedback ajudou a projetar o site da marca, desenvolver mensagens para propaganda na TV e criar a arte e o texto das embalagens.⁸²
- A Build-A-Bear Workshop, fabricante de ursinhos de pelúcia, usa o “Cub advisory board” (“Conselho consultivo do filhote de urso”) como um grupo de feedback e uma fonte de informações que auxiliam tomadas de decisão. Esse conselho é composto por vinte crianças de 8 a 12 anos que avaliam ideias de novos produtos e demonstram aprovação ou não com “patas para cima ou para baixo”. Muitos produtos vendidos nas lojas se originaram de ideias de clientes.⁸³

Mas ouvir é apenas uma parte da história. Também é importante ser um defensor do cliente e, na medida do possível, tomar seu partido e entender seu ponto de vista.⁸⁴ A lendária qualidade de serviço da USAA Insurance levou ao maior índice de satisfação entre os clientes do

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo.
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes.
- Integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais.
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente.
- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações.
- Avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programas de filiação (*club marketing programs*).
- Implementar programas de incentivo para recompensar os funcionários que se destacarem.

Figura 5.5

Como desenvolver vínculos fortes com os clientes

setor. Seus segurados costumam contar histórias sobre como a empresa está sempre atenta às necessidades deles, chegando até a aconselhá-los a não contratar mais serviços do que realmente necessitam. Com esse nível de confiança, a USAA conta com alta fidelidade de clientes e oportunidades consideráveis de venda cruzada.⁸⁵

DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE FIDELIDADE Os **programas de frequência** (PFs) são planejados para recompensar clientes que compram com frequência e em grande quantidade.⁸⁶ Podem contribuir para construir fidelidade a longo prazo com clientes de alto CLV, criando oportunidades de venda cruzada nesse processo. Lançados por companhias aéreas, hotéis e administradoras de cartão de crédito, atualmente existem PFs em muitos outros setores. A maioria das redes de supermercado oferecem cartões que concedem descontos em determinados itens.⁸⁷

Normalmente, a primeira empresa a introduzir um PF em um setor é a maior beneficiada, especialmente se os concorrentes demorarem a reagir. Após a adesão da concorrência, o PF pode se tornar um ônus financeiro a todas as empresas que o oferecem, mas algumas delas são mais eficientes e criativas em administrá-los. Alguns PFs geram recompensas de tal modo que prendem os clientes e acarretam significativos custos de troca. Os PFs também podem produzir um impulso psicológico e uma sensação de ser especial e fazer parte de uma elite, algo valorizado pelos clientes.⁸⁸

Os **programas de filiação** podem ser abertos a todos os que compram produtos ou se restringir a um grupo de afinidade ou, ainda, àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa. Embora os grupos abertos sirvam bem para formar um banco de dados ou fisgar clientes dos concorrentes, os grupos de participação restrita são mais eficazes em desenvolver fidelização a longo prazo. Taxas e condições para adesão evitam a participação daqueles com um interesse apenas passageiro pelos produtos de uma empresa. Esses grupos de filiação atraem e retêm os clientes responsáveis pela maior parcela dos negócios. A Apple mantém um de grande sucesso.



Feedback dos membros de seu Mermaid Club tem ajudado a Chicken of the Sea a melhorar seu marketing e apelo ao cliente.

Apple A Apple estimula os donos de computadores de sua marca a formar grupos locais de usuários. Em 2009, havia mais de 700 grupos, cujos números de membros variavam de menos de 30 até mais de 1000. Esses grupos proporcionam aos donos de computadores Apple oportunidades de aprender mais sobre as máquinas, compartilhar ideias e obter descontos em produtos. Eles patrocinam atividades e eventos especiais, além de prestar serviço comunitário. Qualquer cliente pode encontrar o grupo de usuários mais próximo pelo site da Apple.⁸⁹

CRIAÇÃO DE VÍNCULOS ESTRUTURAIS A empresa pode oferecer equipamentos especiais ou links de computadores que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de

pagamento e estoques. Os clientes se sentem menos inclinados a trocar um fornecedor por outro quando isso implica altos custos de capital, altos custos de busca ou a perda de descontos vinculados à fidelidade. Um bom exemplo é a McKesson Corporation, importante atacadista de produtos farmacêuticos, que investiu milhões de dólares em EDI (Electronic Data Interchange) para auxiliar farmácias independentes a gerenciar estoques, processos de entrada de pedidos e espaço físico nas prateleiras. Outro exemplo é a Milliken & Company, que oferece programas de software proprietário, pesquisas de marketing, treinamento em vendas e indicações de vendas a clientes fiéis.

Recuperação de clientes

Por mais que as empresas se esforcem, será inevitável perder alguns clientes que se tornam inativos ou “abandonam” a empresa. O desafio é reativá-los por meio de estratégias de recuperação.⁹⁰ Costuma ser mais fácil atrair de volta um ex-cliente (porque a empresa conhece seu nome e histórico) do que encontrar novos clientes. Entrevistas de saída e levantamentos com clientes perdidos podem revelar fontes de insatisfação e ajudar a reconquistar somente aqueles com forte potencial de lucro.⁹¹

Banco de dados de clientes e database marketing

Os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes.⁹² E para isso a empresa tem de coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing. Um **banco de dados de clientes** é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível e prático para fins de geração e qualificação de *leads* (listas de contatos de clientes potenciais), venda de produtos ou manutenção do relacionamento com os clientes. **Database marketing** é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros cadastros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações, além de desenvolver relacionamentos com o cliente.

Banco de dados de clientes

Muitas empresas confundem lista de mala direta de clientes com banco de dados de clientes. Uma **lista de mala direta de clientes** é simplesmente uma relação de nomes, endereços e números de telefone. Um banco de dados de clientes contém muito mais informações, acumuladas por meio de transações, registros, questionários por telefone, cookies e todos os tipos de contato com o cliente.

Um banco de dados ideal de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis. A empresa de vendas por catálogo Fingerhut possui cerca de 1.400 informações sobre aproximadamente 30 milhões de residências em seu gigantesco banco de dados de clientes.

Por outro lado, um **banco de dados empresarial** ideal contém o histórico de compra de clientes corporativos; volumes, preços e lucros anteriores; nomes dos membros da equipe do comprador (com idades, datas de aniversário, hobbies e pratos favoritos); status dos contratos atuais; uma estimativa da participação do fornecedor no negócio do cliente; fornecedores concorrentes; uma avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência nas vendas e nos serviços ao cliente; e práticas, padrões e políticas de compra relevantes.

A divisão na América Latina do laboratório farmacêutico suíço Novartis, por exemplo, possui dados sobre 100 mil fazendeiros argentinos, sabe quais defensivos agrícolas eles costumam comprar, agrupa-os por valor e trata cada grupo de forma diferente.

Data warehouses e data mining

As empresas inteligentes capturam informações sobre o cliente cada vez que ele entra em contato com qualquer departamento, seja para comprar, solicitar um serviço, participar de uma enquete on-line ou receber um cartão de desconto.⁹³ Bancos e administradoras de cartão

de crédito, empresas de telefonia e de vendas por catálogo e muitas outras dispõem de uma grande quantidade de informações sobre seus clientes: não somente endereços e números de telefone, mas também suas transações e dados muito preciosos sobre idade, tamanho da família, renda e outras informações demográficas.

Esses dados são coletados pela central de contato da empresa e organizados em forma de **data warehouse**, do qual os profissionais de marketing podem capturar dados para consulta, análise e inferência sobre as necessidades e as respostas individuais dos clientes. A equipe de telemarketing pode responder a perguntas dos clientes com base em uma visão geral do relacionamento entre eles e a empresa, e atividades de marketing personalizadas podem ser direcionadas a cada um deles.

dunnhumby A dunnhumby, empresa britânica de pesquisa, aumentou a rentabilidade de varejistas que estavam em dificuldades nos negócios ao explorar os dados de seu programa de fidelidade e transações de cartão de crédito. A empresa ajudou a gigante do ramo supermercadista britânico, Tesco, a personalizar cupons e descontos especiais para os portadores de seu cartão de fidelidade. Ela também desistiu de abandonar um tipo de pão cujas vendas eram baixas, depois que uma análise da dunnhumby revelou que se tratava de um “produto de destino” para um grupo fiel que o compraria em outro lugar se não o encontrasse mais ali. Outros clientes nos Estados Unidos incluíam Kroger, Macy’s e Home Depot. Para uma grande empresa europeia de venda por catálogo, a dunnhumby descobriu que não só os consumidores com diferentes tipos de corpo preferiam diferentes estilos de roupa, mas também que eles compravam em diferentes épocas do ano: os consumidores mais magros tendiam a comprar logo no início de uma nova estação, enquanto pessoas maiores tendiam a assumir menos riscos e esperavam um pouco mais para ver o que se tornaria popular.⁹⁴

Por meio do **data mining**, analistas de marketing podem extrair informações úteis de uma ampla massa de dados sobre indivíduos, tendências e segmentos. Fazer *data mining* significa usar técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas, como análise de agrupamento (*cluster*), detecção automática de interação, modelagem preditiva e redes neurais.⁹⁵ A Figura 5.6 apresenta alguns exemplos.

De modo geral, as empresas usam seus bancos de dados em cinco situações:

1. **Para identificar clientes potenciais.** Muitas empresas geram indicações de vendas anunciando seus produtos ou ofertas. Os anúncios geralmente contêm um recurso de resposta, como um formulário ou um número telefônico gratuito, e um banco de dados é construído a partir dessas respostas. A empresa seleciona do banco de dados os melhores clientes potenciais e em seguida entra em contato com eles por correio ou telefone na expectativa de convertê-los em clientes.

Figura 5.6

Exemplos de database marketing

Qwest Duas vezes por ano, a Qwest seleciona em sua lista de clientes aqueles com potencial para se tornarem mais lucrativos. O banco de dados da empresa contém cerca de 200 observações sobre o padrão das ligações de cada um. Examinando perfis demográficos, juntamente com o mix de ligações locais e de longa distância ou o fato de o consumidor usar ou não correio de voz, a Qwest pode estimar o gasto potencial dele. Em seguida, determina quanto do provável orçamento do cliente para telecomunicações já está sendo canalizado para ela. Munida desse conhecimento, a Qwest define um limite de quanto investir em marketing para esse cliente.

Royal Caribbean A Royal Caribbean usa seu banco de dados para oferecer pacotes de cruzeiros de última hora e, assim, lotar seus transatlânticos. Seu foco são aposentados e solteiros, consumidores com mais condições de assumir compromissos eventuais rapidamente. Um número menor de cabines vazias significa lucros maximizados para a linha de cruzeiros.

Fingerhut O uso habilidoso do *database marketing* e da construção de relacionamentos tornou a empresa de vendas por catálogo Fingerhut uma das maiores promotoras de marketing direto nos Estados Unidos. Seu banco de dados não só está repleto de detalhes demográficos, como idade, estado civil e número de filhos, como também identifica hobbies, interesses e aniversário dos clientes. A Fingerhut oferece ofertas personalizadas com base no que cada um está propenso a comprar. Graças a promoções especiais e regulares, como concursos anuais, brindes e prazos maiores de pagamento, ela se mantém em contato permanente com o cliente. Atualmente, a empresa aplica o *database marketing* a seus sites.

Mars A Mars é líder de mercado no setor de doces e também no de ração para animais de estimação. Na Alemanha, a empresa coletou o nome de praticamente todas as famílias que tinham gatos; para tanto, entrou em contato com veterinários e ofereceu um livreto gratuito sobre como cuidar de gatos. Para requisitar o livreto, o cliente preenchia um questionário, o que permitiu à Mars saber nome, idade e data de aniversário do animal. Agora, a empresa envia anualmente um cartão de aniversário para cada gato, juntamente com uma amostra de uma nova ração ou cupons de desconto para as marcas da empresa.

American Express Não é de admirar que em algum lugar secreto de Phoenix, no Arizona, agentes de segurança tomem conta dos 500 bilhões de bytes de dados sobre como os clientes da American Express (Amex) usam os 35 milhões de cartões green, gold e platinum da empresa. A Amex usa esse banco de dados para incluir ofertas especificamente direcionadas nas faturas mensais que envia aos clientes.

2. *Para decidir que clientes devem receber uma oferta em particular.* As empresas interessadas em realizar vendas, vendas incrementais e vendas cruzadas de seus bens e serviços estabelecem critérios que descrevem o cliente-alvo ideal para determinada oferta. Em seguida, pesquisam em seus bancos de dados os clientes que mais se aproximam desse perfil ideal. Observando as taxas de resposta, a empresa pode atingir seu alvo com uma precisão cada vez maior. Após uma venda, é possível estabelecer uma sequência automática de atividades: uma semana mais tarde, enviar uma nota de agradecimento; cinco semanas depois, enviar uma nova oferta; na décima semana (se o cliente não respondeu), telefonar-lhe e oferecer um desconto especial.
3. *Para intensificar a fidelidade do cliente.* As empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando de suas preferências e lhe enviando brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse.
4. *Para reativar as compras dos clientes.* As empresas podem implementar programas de postagem automática (marketing automático) que enviam cartões de felicitação, ofertas de Natal ou promoções de fim de estação. O banco de dados ajuda a arquitetar ofertas atraentes e oportunas.
5. *Para evitar erros sérios que envolvam o cliente.* Um grande banco relatou alguns dos erros que cometeu por não usar seu banco de dados de clientes adequadamente. Em um dos casos, foi cobrada uma multa de um cliente por atraso no pagamento da prestação de sua casa sem que se levasse em consideração que esse cliente chefiava uma empresa que era uma dos maiores correntistas do banco. O cliente encerrou a conta. Em um segundo caso, dois gerentes ligaram para o mesmo cliente oferecendo um empréstimo hipotecário com preços diferentes. Nenhum dos dois sabia que o outro havia telefonado. Em um terceiro caso, uma agência do banco em outro país ofereceu a um cliente preferencial nada mais que um atendimento padrão.

Desvantagens do database marketing e do CRM

O *database marketing* costuma ser mais usado por empresas que atuam no mercado empresarial e prestadores de serviços que, de modo corriqueiro e simples, coletam uma grande quantidade de dados de clientes, como hotéis, bancos, companhias aéreas, administradoras de cartão de crédito, seguradoras e empresas de telefonia. Outros tipos de empresas em melhor posição para investir em CRM são aquelas que oferecem muitas vendas cruzadas e incrementais (como GE e Amazon.com) ou cujos clientes possuem necessidades muito diferenciadas e são de alto valor para a empresa. Varejistas e fabricantes de bens de consumo usam o *database marketing* em menor escala, embora alguns (como Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina e Nabisco) tenham construído bases de dados para determinadas marcas. Entre as empresas citadas como eficazes em CRM estão Enterprise Rent-A-Car, Pioneer Hi-Bred Seeds, Fidelity Investments, Lexus, Intuit e Capital One.⁹⁶

Após abordar as vantagens do *database marketing*, devemos mencionar suas desvantagens também. Cinco problemas principais podem impedir uma empresa de usar o CRM eficientemente.

1. *Algumas situações simplesmente não são propícias à gestão de banco de dados.* Não vale a pena construir um banco de dados quando: (1) o produto é de aquisição única (um piano de cauda, por exemplo); (2) os clientes demonstram pouca fidelidade à marca (isto é, quando o índice de rotatividade de clientes é alto); (3) quando a unidade de venda é muito pequena (uma bala); (4) quando o custo da coleta de informações é muito alto; e (5) não há nenhum contato direto entre o vendedor e o comprador final.
2. *Formar e manter um banco de dados de clientes requer um investimento adequado e de grande porte em hardware, software de database, programas analíticos, links de comunicação e equipe especializada.* É difícil coletar os dados certos, sobretudo capturar todas as ocasiões de interação da empresa com cada cliente. A Deloitte Consulting revelou que 70 por cento das empresas encontraram pouca ou nenhuma melhora com a implementação de CRM porque esse sistema foi mal concebido, tornou-se muito oneroso, os usuários não faziam muito uso dele nem relatavam muitos benefícios, e os colaboradores o ignoravam. Às vezes, as empresas se concentram equivocadamente nos processos de contato com o cliente sem fazer alterações correspondentes em estruturas e sistemas internos.⁹⁷

3. *Pode ser difícil fazer com que todos na empresa sejam orientados ao cliente e usem as informações disponíveis.* Para os funcionários, é muito mais fácil adotar um marketing tradicional do que o CRM. Um *database marketing* eficiente requer gerenciamento e treinamento de funcionários, assim como de revendedores e fornecedores.
4. *Nem todos os clientes querem um relacionamento com a empresa.* Alguns clientes podem ficar ressentidos ao descobrirem que tantos dados pessoais seus foram coletados. As empresas on-line deveriam explicar sua política de privacidade aos consumidores e dar-lhes o direito de optar por não ter suas informações pessoais armazenadas em um banco de dados. Os países europeus não veem o *database marketing* com bons olhos e protegem a privacidade dos consumidores. A União Europeia aprovou uma lei limitando o crescimento desse tipo de marketing em seus 27 países-membros. A seção Novas Ideias em Marketing “A controvérsia da seleção de mercado-alvo por critério comportamental” examina algumas questões sobre privacidade e segurança.
5. *As premissas que sustentam o CRM nem sempre se comprovam na prática.*⁹⁸ Clientes que adquirem grandes volumes de produtos muitas vezes sabem de seu valor para uma empresa e podem se valer disso para obter serviços e/ou descontos especiais, de modo que atendê-los pode não custar menos para a empresa. Clientes fiéis esperam e exigem mais da empresa e se ressentem quando se tenta cobrar deles preços integrais. Podem também ficar enciumados com uma atenção dispendida a outros clientes. Quando o eBay começou a ir atrás de grandes clientes corporativos como IBM, Disney e Sears, algumas empresas de menor porte que ajudaram a construir a marca se sentiram abandonadas.⁹⁹ Além disso, nem sempre os clientes fiéis são os melhores embaixadores da marca. Um estudo constatou que clientes com alta fidelidade comportamental e que compravam muito de uma empresa se mostravam menos ativos no marketing boca a boca do que clientes com alta fidelidade atitudinal e que expressavam forte compromisso com a empresa.

Assim, os benefícios do *database marketing* não estão isentos de altos custos, não só no que diz respeito à coleta de dados do cliente como também à manutenção e à extração desses dados. Entretanto, quando funciona, um *data warehouse* rende mais do que custa, mas os dados devem estar em boas condições, e os relacionamentos descobertos devem ser válidos e aceitáveis aos consumidores.



A controvérsia da seleção de mercado-alvo por critério comportamental

O surgimento da seleção de mercado-alvo por critério comportamental vem permitindo às empresas rastrear o comportamento on-line de clientes-alvo e encontrar o melhor ajuste entre propagandas e consumidores potenciais. O rastreamento do comportamento de um indivíduo no uso da Internet se baseia nos cookies — alocação aleatória de números, códigos e dados que são armazenados no disco rígido do computador do usuário e revelam quais sites foram visitados, a quantidade de tempo gasto em cada um, quais produtos ou páginas foram visualizados, quais termos de busca foram inseridos, e assim por diante.

A seleção de mercado-alvo por critério comportamental é realizada, em grande parte, por redes de propaganda on-line de propriedade de empresas de Internet de grande porte como Google ou AOL, bem como por alguns provedores de serviço de Internet (ISPs, do inglês *Internet service providers*). Essas redes de propaganda on-line — como a AdBrite, que tem mais de 70 mil sites em seu mercado virtual — usa os cookies para rastrear os movimentos dos consumidores por todos os seus sites afiliados. Um novo cliente que se registra na Microsoft para obter uma conta de e-mail gratuito no Hotmail, por exemplo, é solicitado a fornecer seu nome, idade, sexo e CEP. A Microsoft pode, então, combinar esses dados com informações como o comportamento on-line observado e as características da área em que o cliente mora, para ajudar os anunciantes a entender melhor se devem entrar em contato com esse cliente e, se a resposta for sim, quando e como fazê-lo. Embora a Microsoft deva ter o cuidado de preservar a privacidade do consumidor — a empresa afirma que não compra o histórico de renda de um indivíduo —, ela pode fornecer a seus clientes anunciantes informações de seleção de mercado-alvo por critério comportamental.

Por exemplo, a Microsoft pode ajudar um franqueado da Dininglnh a atingir mães que trabalham e tenham idade entre 30 anos e 40 anos, em uma determinada vizinhança, com anúncios destinados a impactá-las antes das 10 horas quando é mais provável que estejam planejando o jantar. Ou se uma pessoa clica em três sites relacionados ao seguro de automóveis e, em seguida, visita um site não relacionado de esporte ou entretenimento, propagandas de seguro de automóvel podem aparecer

nesse site, além de outros sites específicos. Essa prática garante que as propagandas sejam facilmente vistas por um cliente em potencial que provavelmente exista no mercado. A Microsoft alega que a seleção de mercado-alvo por critério comportamental pode aumentar em até 76 por cento a probabilidade de um visitante clicar em um anúncio.

Os defensores desse modelo de seleção afirmam que os consumidores veem propagandas mais relevantes dessa forma. Visto que os anúncios são mais eficazes como resultado disso, uma receita maior de propaganda estará disponível para sustentar um conteúdo on-line gratuito. Prevê-se que os gastos com seleção de mercado-alvo por critério comportamental cheguem a US\$ 4,4 bilhões ou 8,6 por cento dos gastos totais com propaganda on-line até 2012.

Mas os consumidores têm sérias apreensões quanto a serem rastreados de forma on-line pelos anunciantes. Em um levantamento norte-americano de 2009, cerca de dois terços dos entrevistados se opunham à prática, incluindo 55 por cento dos entrevistados entre 18 e 24 anos. Dois terços dos entrevistados também acreditavam que devia haver leis que garantissem às pessoas o direito de saber tudo o que um site sabe sobre elas.

Os reguladores do governo cogitam se uma autorregulamentação do setor será suficiente ou se uma legislação específica será necessária.

Os defensores da seleção de mercado-alvo por critério comportamental sustentam que muitos consumidores não têm total conhecimento das diversas práticas de monitoramento e ficariam menos preocupados se soubessem exatamente como funcionam. Suas alegações de anonimato e privacidade, no entanto, foram afetadas por episódios como o vazamento de dados de comportamento on-line de 650 mil usuários da AOL em 2006 e também as tentativas excessivamente agressivas de instituir procedimentos de captura de dados no Facebook e em diversos ISPs.

Fonte: SULLIVAN, Elisabeth. Behave. *Marketing News*, p. 12-15, 15 set. 2008; CLIFFORD, Stephanie. Two-thirds of americans object to online tracking. *The New York Times*, 30 set. 2009; MINTZ, Jessica. Microsoft adds behavioral targeting. *Associated Press*, 28 dez. 2006; EBENKAMP, Becky. Behavior issues. *Brandweek*, p. 21-25, 20 out. 2008; MORRISSEY, Brian. Connect the thoughts. *Adweek Media*, p. 10-11, 29 jun. 2009; BIRKETT, Laurie. The cookie that won't crumble. *Forbes*, p. 32, 18 jan. 2010; HAYASHI, Alden M. How not to market on the web. *MIT Sloan Management Review*, p. 14-15, inverno 2010.

Resumo

1. Os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela. Os consumidores comprarão da empresa que, segundo sua percepção, oferecer o maior valor, definido como a diferença entre o benefício total para o cliente e o custo total para o cliente.
2. A satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação a suas expectativas. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, as empresas devem assegurar que atendem às expectativas do cliente ou as superam.
3. Perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito. O segredo para a retenção de clientes é o marketing de relacionamento.
4. Qualidade é a totalidade dos atributos e características de produtos que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declara-

das ou implícitas. Os profissionais de marketing desempenham um papel crucial para que as empresas atinjam altos níveis de qualidade total e mantenham sua solvência e lucratividade.

5. Gerentes de marketing devem calcular o valor vitalício dos clientes de sua base para compreender suas implicações em relação ao lucro. Também devem determinar meios de aumentar o valor da base de clientes.
6. As empresas também têm conquistado excelência na gestão do relacionamento com o cliente (CRM), cujo foco é desenvolver programas para atrair e reter os clientes certos, além de atender às necessidades individuais dos clientes valiosos.
7. A gestão do relacionamento com o cliente normalmente requer a construção de bancos de dados de clientes e a extração de dados por *data mining*, para detectar tendências, segmentos e necessidades individuais. Há uma série de riscos consideráveis; por isso, os profissionais de marketing devem seguir esses procedimentos com cautela.

Aplicações

Debate de marketing

Privacidade on-line versus off-line

À medida que cada vez mais empresas praticam marketing de relacionamento e formam bancos de dados de clientes, as questões de privacidade ganham importância. Consumidores e grupos interessados têm examinado — e algumas vezes criticado — as políticas de privacidade das empresas. Há também a preocupação com o roubo de informações on-line sobre cartões de crédito e outras informações financeiras potencialmente confidenciais. Por outro lado, há os que afirmam que o temor exagerado sobre a privacidade on-line é infundado e que os problemas de segurança são muito semelhantes aos do universo off-line. Eles argumentam que a possibilidade de

roubo de informações existe praticamente em qualquer lugar e que cabe ao consumidor proteger seus interesses.

Assuma uma posição: A privacidade é um problema maior no ambiente on-line do que no off-line ou o problema de privacidade é o mesmo dentro e fora das redes virtuais?

Discussão de marketing

Uso do CLV

Pense no conceito de valor vitalício do cliente (CLV). Escolha uma empresa e mostre como você desenvolveria uma fórmula quantitativa que capturasse esse conceito. Que mudança esse negócio experimentalizaria, caso adotasse plenamente o conceito de valor do cliente para a empresa e maximizasse o CLV?

Excelência de Marketing**Nordstrom**

A Nordstrom é uma sofisticada rede de lojas de departamento dos Estados Unidos, com vendas que atingiram US\$ 8 bilhões em 2009. John W. Nordstrom fundou a empresa como uma loja de sapatos e expandiu o negócio ao longo dos anos até que ela se tornasse uma rede de lojas especializadas em moda que vendesse roupas, acessórios, bijuterias, cosméticos e perfumes de alta qualidade e das melhores marcas.

Desde o início, Nordstrom acreditava e colocava ênfase na importância de oferecer o mais alto nível possível de serviço ao cliente associado a mercadorias de primeira linha e alta qualidade. Como um varejista de calçados, a empresa oferecia uma vasta gama de itens para atender à maioria das necessidades e faixas de preço. Ao se expandir para o ramo da moda e itens de vestuário, manteve esses objetivos.

Atualmente, a Nordstrom é uma referência em nível de serviço ao cliente e de fidelidade. Na verdade, a empresa é tão notória por essa característica que lendas urbanas de atos incomuns de serviço ao cliente ainda circulam nos dias de hoje. Uma das mais conhecidas relata como, em 1975, um cliente entrou em uma loja Nordstrom após a empresa ter adquirido outra chamada Northern Commercial Company. O cliente queria devolver um jogo de pneus originalmente comprado na Northern. Embora a Nordstrom nunca tivesse comercializado pneus, ela aceitou a devolução de bom grado e, imediatamente, reembolsou o cliente por sua compra.

Enquanto a política de devoluções “sem perguntas” da Nordstrom permanece intacta, há muitos outros exemplos de seu excepcional serviço ao cliente. Seus vendedores enviam cartas de agradecimento aos clientes que compram na loja e entregam pessoalmente pedidos especiais na casa dos clientes. A Nordstrom instalou uma ferramenta chamada Personal Book (livro pessoal) em suas caixas registradoras que permite aos vendedores acesso a preferências específicas dos clientes, a fim de personalizar suas experiências de compras. A rede também oferece aos clientes múltiplos canais de compras, permitindo-lhes adquirir algo pela Internet e retirá-lo em uma loja no prazo de uma hora.

O programa de fidelização de clientes da Nordstrom, o Fashion Rewards Program, recompensa os clientes em quatro níveis baseados em seus gastos anuais. Aqueles que gastam US\$ 10 mil ao ano recebem trocas de cortesia, frete

grátis, um atendimento de emergência 24 horas por telefone para dúvidas de moda e acesso a um serviço pessoal de concierge. Os clientes de nível mais alto (gastos anuais de US\$ 20 mil) também recebem sessões particulares de compras, com vestiários previamente abastecidos com peças no tamanho certo, champanhe e piano ao vivo; ingressos para desfiles de moda Nordstrom; e acesso a pacotes exclusivos de viagem e moda, incluindo eventos VIP.

Essa abordagem estratégica e, muitas vezes, dispendiosa com foco no cliente rendeu grandes benefícios para a empresa. Não só a Nordstrom despontou ao longo dos últimos cem anos como uma marca de luxo conhecida pela qualidade, confiança e serviço, mas seus clientes permanecem fiéis, mesmo em tempos difíceis. Durante a crise econômica de 2008 e 2009, muitos clientes optaram por comprar na Nordstrom em detrimento de seus concorrentes por causa de seu relacionamento já existente e sua política descomplicada de devoluções.

Atualmente, a Nordstrom opera 112 lojas de linha completa, 69 lojas de saldos Nordstrom Rack, duas Boutiques Jeffrey e uma loja de liquidação, e tem planos para abrir 50 novas lojas nos próximos dez anos. Quando abre uma nova loja, a Nordstrom se conecta com a comunidade local patrocinando uma noite de gala inaugural, com entretenimento ao vivo, desfile de moda e uma excelente experiência de compra para angariar fundos para instituições de caridade locais.

Enquanto progride, a empresa permanece flexível e em busca de novas ferramentas e meios que contribuam para aprofundar e desenvolver o relacionamento entre seus clientes e vendedores.

Questões

1. De que outra forma a Nordstrom poderia continuar a fornecer um serviço excepcional ao cliente e aumentar a fidelidade à marca?
2. Quais são os maiores riscos da Nordstrom, e quem são seus maiores concorrentes?

Fonte: *Annual Reports*. Disponível em: <Nordstrom.com>; *Company History*. Disponível em: <Nordstrom.com>; TODÉ, Chantal. Nordstrom loyalty program experience. *DMNews*, 4 maio 2007; ALLISON, Melissa; MARTINEZ, Amy. Nordstrom's solid december showing suggests some shoppers eager to spend. *Seattle Times*, 7 jan. 2010.

Excelência de Marketing**Tesco**

Se você perguntasse a um cliente da rede de supermercados Tesco no Reino Unido como era a experiência de compra lá no início da década de 1980, provavelmente não obteria uma resposta positiva. Embora tenha começado a atualizar suas lojas e seleção de produtos em 1983, a Tesco continuou a sofrer com a reputação de varejista de massa que “empilha alto e vende barato”, ficando atrás da Sainsbury, um concorrente mais sofisticado que liderava o

mercado. Para ganhar participação de mercado em relação à Sainsbury, a Tesco precisava reverter a percepção que o público tinha de suas lojas. Ela decidiu melhorar a experiência de compra e ressaltar as mudanças em uma campanha de imagem para “nos destacar em nosso setor em particular”, como resumia o briefing enviado à agência em 1989.

Entre 1990 e 1992, a Tesco lançou 114 iniciativas distintas para melhorar a qualidade de suas lojas, incluindo a insta-

lação de fraldários, o estoque de itens especiais como franquias de caipiras da França e introduzindo uma linha de produtos de alto valor. Foi criada uma campanha intitulada "Every Little Helps" ("Todo pouco ajuda") para divulgar essas melhorias em 20 propagandas, cada qual focada em um aspecto diferente de sua abordagem: "doing right by the customer" (fazer o que é certo pelo cliente). Como resultado, entre 1990 e 1995, a Tesco atraiu 1,3 milhão de novos clientes, o que contribuiu para aumentar suas receitas e participação de mercado até ela ultrapassar a Sainsbury na liderança de mercado em 1995.

Em seguida, a Tesco lançou uma iniciativa que a transformou em exemplo de empresa de nível mundial na construção de relacionamentos duradouros com os clientes: o programa de fidelidade Tesco Clubcard. Esse programa não só proporcionava descontos e ofertas especiais personalizadas para cada consumidor, mas também servia como uma poderosa ferramenta de coleta de dados, permitindo à rede entender os padrões de compras e as preferências de seus clientes melhor do que qualquer concorrente. Usando os dados do Clubcard, a Tesco criou um "perfil de DNA" exclusivo para cada cliente, baseado em seus hábitos de compra. Para desenvolver esse perfil, cada produto comprado por um cliente foi classificado em um conjunto de até 40 dimensões, incluindo preço, tamanho, marca, respeito ao meio ambiente, conveniência e benefícios à saúde. Com base em seus perfis de DNA, os clientes da Tesco receberam uma de 4 milhões de diferentes variações da lista trimestral do Clubcard, que continha ofertas especiais e outras promoções segmentadas. A empresa também instalou quiosques em suas lojas, onde os clientes Clubcard podiam receber cupons personalizados.

Os dados do Clubcard ajudaram a Tesco a administrar seu negócio com mais eficiência. Rastrear as compras com o Clubcard ajudou a descobrir a elasticidade de preço de cada produto e a estabelecer cronogramas promocionais, que pouparam à Tesco mais de US\$ 500 milhões. A empresa usou os dados dos clientes para determinar a gama de produtos e a natureza das mercadorias para cada loja, e até mesmo a localização de novos pontos. Após 15 meses do lançamento, mais de 8 milhões de Clubcards haviam sido emitidos, dos quais 5 milhões eram usados regularmente. As estratégias da Tesco com foco no cliente intensificadas pelo Clubcard ajudaram a impulsioná-la para um sucesso ainda maior que no início da década de 1990. A participação de mercado da empresa no Reino Unido subiu para 15 por cento em 1999 e, nesse ano, outras empresas britânicas votaram na Tesco como a empresa mais admirada da Grã-Bretanha, pelo segundo ano consecutivo.

Nos anos seguintes, a Tesco continuou a aplicar sua fórmula vencedora de usar os dados dos clientes para dominar o cenário varejista britânico. Ela passou da categoria de supermercado para a de grande varejista ("Big Box") de mercadorias em geral, ou produtos não alimentares. Esse crescimento estratégico não só proporcionou maior comodidade aos consumidores que preferiam concentrar suas compras em um único local como também melhorou a lucratividade geral do negócio. Em 2003, a margem média de lucro era de 9 por cento para produtos não alimentares contra 5 por cento para alimentos, e quase 20 por cento do faturamento da Tesco provinha de itens não alimentícios. Naquele ano, a empresa vendeu mais CDs do que a Virgin Megastores, e sua linha de vestuário, Cherokee, foi a marca de maior crescimento no Reino Unido.

A Tesco continuou a conduzir uma extensa pesquisa com clientes por telefone, por escrito e por painéis de consumidores, visando ampliar sua liderança no mercado supermerca-

disto. Em 2005, a empresa tinha uma participação de 35 por cento dos gastos com supermercado no Reino Unido, quase o dobro de seu concorrente mais próximo, e uma participação de 14 por cento do total das vendas no varejo. A Tesco buscou expansão internacional em meados dos anos 2000 e, atualmente, opera 4.300 lojas em 14 países, com um forte foco em mercados de alto crescimento na Ásia. A empresa tem utilizado as mesmas estratégias centradas no cliente que funcionaram no Reino Unido para se expandir nesses novos mercados.

A Tesco continua a diversificar sua oferta de produtos a fim de atingir mais consumidores. No final de 1990, lançou seu próprio serviço de ISP, o Tesco Broadband, para fornecer acesso à Internet a residências e empresas. Durante a década de 2000, fez parceria com empresas de telecomunicações para criar o Tesco Mobile e o Tesco Home Phone, um serviço agora utilizado por mais de 2 milhões de habitantes do Reino Unido. Recentemente, a empresa juntou forças com o Royal Bank of Scotland para criar uma divisão bancária, o Tesco Bank. Além disso, oferece apólices de seguro, planos odontológicos, downloads de música e serviços financeiros. Um analista do Citigroup comentou que a rede realizara "um truque que, até onde eu sei, nenhum outro varejista conseguiu. Quer dizer, ela atraiu todos os segmentos do mercado". A Tesco realizou essa façanha criando três faixas de preço a fim de atingir todos os públicos: "Finest" (o mais sofisticado), "Mid-range" (intermediário) e "Value" (valor). Além disso, categorizou suas lojas em seis formatos, dependendo de sua localização e público-alvo. Da maior para a menor, essas lojas incluem Tesco Extra, Tesco Superstores, Tesco Metro, Tesco Express, One Stop e Tesco Homeplus.

Ao longo de sua sólida expansão, tanto globalmente quanto por meio de suas ofertas de produtos, a Tesco permaneceu fiel à importância de seu programa de fidelidade Clubcard. Os consumidores agora podem ganhar pontos em seu Clubcard cada vez que comprarem em uma loja Tesco, usarem um dos serviços da empresa (Tesco Mobile, Tesco Home Phone, Tesco Broadband, Tesco Credit Card ou Tesco Financial) ou usarem um dos serviços de parceiros da Tesco. Durante a recente recessão mundial, a Tesco ajudou a incentivar gastos por meio de promoções especiais de fidelização, tais como recompensas de pontuação dupla. Nessas promoções, os consumidores recebem dois pontos por libra gasta. A cada 100 pontos, recebem um voucher de £ 1 válido para qualquer produto Tesco.

Em 2009, os lucros da empresa alcançaram £ 3 bilhões, que resultaram em £ 59 bilhões em receitas. Atualmente, é o maior varejista britânico tanto pelo critério de vendas quanto por participação de mercado (30 por cento). Com base no lucro, é o segundo maior varejista do mundo, ficando atrás somente do Walmart.

Questões

1. Qual é o próximo passo da Tesco? Onde e como ela pode crescer? Quem ela selecionará como alvo?
2. Como a Tesco pode levar seus programas de fidelização de clientes para o próximo nível?

Fonte: FLETCHER, Richard. Leahy shrugs off talk of a "brain drain". *Sunday Times*, Londres, 29 jan. 2006; RIGBY, Elizabeth. Prosperous Tesco takes retailing to a new level. *Financial Times*, p. 23, 21 set. 2005; COHN, Laura. A grocery war that's not about food. *BusinessWeek*, p. 30, 20 out. 2003; The prime minister launches the 10th Tesco computers for schools scheme. *M2 Presswire*, 26 jan. 2001; SHARPE, Ashley; BAMFORD, Joanna. "Tesco Stores Ltd", paper apresentado no Advertising Effectiveness Awards, 2000; PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie. *Brand Spirit*. Nova York: John Wiley & Sons, 1999; LIPTRON, Hannah. Tesco: supermarket superpower. *BBC*, 3 jun. 2005.

Panorama brasileiro

Atributos valorizados por universitários no processo de decisão de compra de cerveja

Por Janaina de Moura Engracia Giraldi e Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin

Sabe-se que os clientes sempre buscam agregar o máximo de valor às suas compras, respeitando certos limites, como custos, conhecimento, mobilidade e renda. Sabe-se, também, que a probabilidade de satisfação e de repetição da compra é proporcional à capacidade de um produto ou serviço atender a essa expectativa de valor. Partindo desses princípios, podemos dizer que, para uma empresa alcançar a satisfação dos seus clientes, ela tem de conseguir entendê-los e ser capaz de identificar qual é o desejo desses clientes e quais atributos do produto são valorizados por eles.

Trazendo o assunto para o universo cervejeiro, estudos realizados no Brasil revelam o comportamento do consumidor de cerveja sob diferentes aspectos, em diferentes localidades do país. Neves e Costa (2005), no artigo sobre as razões de preferência de marcas de cerveja por estudantes universitários de Fortaleza, concluem que o sabor é o principal fator responsável pela escolha de determinada marca, seguido pela tradição da marca e pelo fato de a cerveja estar mais gelada. Vale destacar também que, para os universitários de Fortaleza, o preço e a quantidade de propaganda veiculada geram pouco impacto sobre suas decisões de escolha de marca.

Outro aspecto que pode ser um agente influenciador da decisão de marca é o fato de o consumidor conhecer a embalagem do produto. Segundo Ribeiro et al. (2008), no artigo sobre a influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo pilsen, o fato de os consumidores estarem familiarizados com as características da embalagem de determinadas marcas de cerveja acabou afetando sua aceitação do produto, uma vez que houve alteração da resposta quando o rótulo foi apresentado nos testes. Vale ressaltar que essa mudança na aceitação ocorre tanto positiva quanto negativamente, dependendo da avaliação do consumidor a respeito de determinada marca. Essa ideia é confirmada por Della Lucia et al. (2010), no artigo que trata das expectativas geradas pela marca sobre a aceitabilidade da cerveja. Segundo o artigo, por meio de testes cegos de embalagem e de informações de marca, fica comprovado que o consumidor é influenciado pelas características extrínsecas da cerveja, tais como a marca, a embalagem e outras informações que podem, em alguns casos, se sobrepor às características sensoriais do produto.

Scoz (2009), por meio de um estudo semiótico sobre marcas brasileiras de cerveja, concluiu que o posicionamento da marca Skol está envolvido com a questão de socialização. “O consumidor, sempre apresentado como o ‘fanfarrão’, busca recorrentemente enturmar-se, pertencer ao grupo e socializar” (Scoz, 2009, p. 8). Tal conclusão é particularmente interessante para este caso, pois gera a hipótese de que um fator determinante para a preferência e escolha do

consumidor pela marca de cerveja Skol seja a perspectiva de sua própria socialização. Por outro lado, Costa e Cavalcante (2007) observaram forte associação entre a cerveja e aspectos como diversão, prazer e liberdade, inferindo que o consumo desse produto possui um caráter hedônico.

Para conhecer e compreender melhor quais são os atributos mais valorizados por um grupo de universitários na avaliação de alternativas na compra de cerveja, uma pesquisa qualitativa foi realizada pelos autores deste caso. Para tal, foi empregado um focus group formado por seis universitários do sexo masculino de um curso de administração de empresas de uma universidade pública. O intuito da pesquisa era entender que tipo de informação é buscada pelos participantes do focus group que seja relevante para sua decisão de compra de cerveja.

Para Hawkins et al. (2007), são três os tipos básicos de informações buscadas: critérios de avaliação, soluções potenciais e as características das soluções potenciais. Entendem-se os critérios de avaliação como sendo os atributos ou as características intrínsecas ou extrinsecamente relacionados à cerveja. Foram citados no focus group 20 critérios de avaliação, apresentados no Quadro 5.1. Nota-se que, para esse grupo, há uma quantidade bem maior de atributos externos ao produto do que aqueles diretamente relacionados a ele, o que apoia o estudo de Della Lucia et al. (2010), que afirma que o consumidor é influenciado pelas características extrínsecas da cerveja.

QUADRO 5.1 Critérios de avaliação relacionados à cerveja

Intrínsecos	Extrínsecos
Teor alcoólico	Fama
Composição	Preço
Procedência	Benefício agregado
Novidade	Mídia
Sabor	Posicionamento no PDV
Temperatura	Promoção
Qualidade	Disponibilidade
	Embalagem
	Marca
	Conveniência
	Recomendação
	Harmonização
	Reputação

Os participantes do focus group elegeram três ocasiões principais de consumo: (I) na festa, onde o indivíduo teria que comprar cerveja para uma reunião com amigos; (II) em casa, ocasião em que ele compraria cerveja para consumo próprio; e (III) no bar, local que reúne aspectos das duas ocasiões anteriores. Verifica-se, assim, que o tipo de produto e o tipo de consumidor, com suas crenças e atitudes, determinam diferentes atributos valorizados.

Na mesma pesquisa, o grupo também foi questionado a respeito de quais critérios de avaliação eram mais valorizados para escolher uma determinada marca de cerveja, considerando as três diferentes ocasiões de consumo citadas. O Quadro 5.2 sintetiza as respostas na ordem em que foram colocadas pelos participantes da pesquisa. Note que existe uma grande distinção entre os critérios de cada participante para cada ocasião de consumo citada.

QUADRO 5.2 Critérios de avaliação mais valorizados em cada ocasião

	NA FESTA	EM CASA	NO BAR
S1	Preço	Sabor	Sabor
	–	Novidade	Preço
	–	Embalagem	–
S2	Preço	Marca	Preço
	Temperatura	Preço	Marca
	Embalagem	Sabor	Reputação
S3	Preço	Diferencial	Recomendação
	Temperatura	Posicionamento no PDV	Sabor
	Marca	–	Preço
S4	Não compra para festas	Sabor	Não citou
		Recomendação	
		–	
S5	Preço	Procedência	Promoção
	Sabor	Teor alcoólico	–
	Embalagem	–	–
S6	Preço	Curiosidade	Consenso
	Qualidade	Recomendação	Preço
	Conveniência	Preço	Harmonização

Conclui-se, portanto, que os critérios de avaliação utilizados pelos universitários entrevistados variam de acordo com a ocasião de consumo. Se a compra for para uma festa ou qualquer outra reunião entre amigos, o preço ganha muita importância, mas nunca de maneira isolada, pois a compra não é motivada pela marca que está mais barata, e, sim, pelo produto menos caro dentro de algumas opções de marca

aceitas pelo grupo. Nessa ocasião, o fator social tem grande relevância e a temperatura pode ou não ser fundamental, dependendo do quão imediato for o consumo.

Na ocasião de compra para si mesmo ou com familiares, normalmente em casa, o preço deixa de ser tão importante e a compra se torna muito mais complexa. Entram em cena diferentes critérios como o sabor, a recomendação por parte de outros consumidores, o teor alcoólico, a procedência, a composição, entre outros. A temperatura se torna irrelevante e as ações de *trade marketing* no PDV são decisões para chamar a atenção deste consumidor. Já no bar, que mescla características das duas ocasiões citadas anteriormente, os critérios de avaliação utilizados pelo consumidor também podem variar de acordo com os atributos do próprio local, mas, normalmente, eles estão relacionados à marca e ao preço que o consumidor está acostumado a pagar. Se o bar for mais simples, a escolha poderá ser uma cerveja barata e que esteja dentro do rol de marcas que o grupo aprova. Já em um local mais refinado, uma cerveja *premium* torna-se a preferida, ainda que tenha um preço mais alto do que aquele que o próprio grupo está acostumado a pagar. Independentemente da ocasião de consumo, notou-se a importância do fator social, seja na forma de recomendação de um amigo ou da pressão exercida pelos grupos.

Questões

1. Analise quais elementos influenciam o valor percebido pelos universitários na compra de cerveja, formando os benefícios totais e os custos totais relacionados a essa compra.
2. Que análises devem ser feitas por uma empresa do setor cervejeiro que queira realizar uma avaliação de valor para seus clientes, revelando seus pontos fortes e fracos em relação aos dos vários concorrentes?
3. Discuta a viabilidade de calcular uma estimativa do valor vitalício dos consumidores universitários de cerveja. Que aspectos éticos devem ser considerados nessa análise?

Fonte: COSTA, F. J.; CAVALCANTE, A. de A. Comportamento do consumidor de cerveja: proposta de uma tipologia baseada na imagem e nas intenções em relação à marca. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 71-85, Blumenau, 2007; DELLA LUCIA, S. et al. *Expectativas geradas pela marca sobre a aceitabilidade de cerveja*: estudo da interação entre características não sensoriais e o comportamento do consumidor. B. Ceppa, v. 28, n. 1, p. 11-24. Curitiba, 2010; HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, R. J. *Comportamento do consumidor*: construindo a estratégia de marketing. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007; NEVES, J. A. D.; COSTA, Á. Razões de preferência de marcas de cerveja por estudantes universitários de Fortaleza. *Rev. Humanidades*, v. 20, p. 7-20. Fortaleza, 2005; RIBEIRO, M. et al. Influência da embalagem na aceitação de diferentes marcas comerciais de cerveja tipo Pilsen. *Ciênc. Tecnol. Aliment.*, p. 395-399. Campinas, 2008; SCOZ, M. *Estatuto semiótico de marcas brasileiras de cerveja*: o bebedor fanfarrão da Skol. Anais do II Seminário Leitura de Imagem para a Educação. Florianópolis, 2009.

Janaina de Moura Engracia Giraldi é professora doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. **Alessandro Cassiano Carvalho Neves Tagnin** é bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

Notas

1. COLUMBUS, L. Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay. *CRM Buyer*, 29 jul. 2005; GARCIA, O. Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior. *Associated Press*, 27 set. 2008; BUTCHER, D. Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot. *Mobile Marketer*, 19 nov. 2008; BUSH, M. Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard. *Advertising Age*, p. 8, 5 out. 2009.
2. SCHIEFFER, R. *Ten Key Consumer Insights*. Mason, OH: Thomson, 2005.
3. PEPPERS, D.; ROGERS, M. Customers Don't Grow on Trees. *Fast Company*, p. 25-26, jul. 2005.
4. Para discussão de algumas das questões envolvidas, ver URBAN, G. *Don't Just Relate-Advocate*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005.
5. Ver URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. "Listening In" to Find and Explore New Combinations of Customer Needs. *Journal of Marketing* 68, p. 72-87, abr. 2004.
6. CUSTOMER reviews drive 196% increase in paid search revenue for Office Depot, *Bazaarvoice*, 2008. Disponível em: <www.bazaarvoice.com/cs_rr_adresults_officedepot.html>.
7. URBAN, G. L. The Emerging Era of Customer Advocacy. *Sloan Management Review* 45, p. 77-82, 2004.
8. BURKE, S. Dell's vs. HP's Value. *CRN*, p. 46, 15 maio 2006; KIRKPATRICK, D. Dell in the Penalty Box. *Fortune*, p. 70, 18 set. 2006.
9. BUSH, M. Consumers Rate Brands that Give Best Bang for Buck. *Advertising Age*, p. 8, 3 nov. 2008.
10. LEVIN, I. P.; JOHNSON, R. D. Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments. *Journal of Consumer Research* 11, p. 593-600, jun. 1984. O valor percebido do cliente pode ser medido em termos de diferença ou razão. Se o valor total do cliente é US\$ 20 mil e o custo total do cliente é US\$ 16 mil, então o valor percebido do cliente é US\$ 4 mil (medido como diferença) ou 1,25 (medido como razão). Índices que são usados para comparar as ofertas são muitas vezes chamados de *razões valor/preço*.
11. TAYLOR, A. Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude. *Fortune*, p. 48-53, 20 ago. 2007; KELLY, T. Squash the Caterpillar. *Forbes*, p. 136-41, 21 abr. 2008; BORDEN, J. Eat My Dust. *Marketing News*, p. 20-22, 1º fev. 2008.
12. Para mais informações sobre a percepção de valor pelo cliente, ver SWADDLING, D. C.; MILLER, C. *Customer Power*. Dublin, OH: Wellington Press, 2001.
13. HAMEL, G. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, p. 69-82, jul./ago. 1996.
14. 2010 BRAND Keys Customer Loyalty Engagement Index. *Brand Keys, Inc.*
15. LANNING, M. J. *Delivering Profitable Value*. Oxford, UK: Capstone, 1998.
16. MITTAL, V.; ANDERSON, E. W.; SAYRAK, A.; TADILAMALLA, P. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24, p. 544-55, 2005.
17. TSIROS, M.; MITTAL, V.; ROSS JR., W. T. The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. *Journal of Consumer Research* 31, p. 476-83, set. 2004; para uma análise sucinta, ver OLIVER, R. L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 569-87.
18. Para análise e discussão, ver KOPALLE, P. K.; LEHMANN, D. R. Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be? *Marketing Science* 25, p. 8-24, jan./fev. 2006; FOURNIER, S.; GLENMICK, D. Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing* 63, p. 5-23, out. 1999.
19. AAKER, J.; FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. When Good Brands Do Bad. *Journal of Consumer Research* 31, p. 1-16, jun. 2004; AGGRAWAL, P. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research* 31, p. 87-101, jun. 2004.
20. Para uma discussão mais aprofundada, ver JOHNSON, M. D.; GUSTAFSSON, A. *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
21. Para uma análise interessante dos efeitos de diferentes tipos de expectativas, ver BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R. The Quality Double Whammy. *Marketing Science* 18, p. 463-84, abr. 1999.
22. MORGAN, N. A.; ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing* 69, p. 131-51, jul. 2005.
23. Para fatores moderadores, ver SEIDERS, K.; VOSS, G. B.; GREWAL, D.; GODFREY, A. L. Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing* 69, p. 26-43, out. 2005.
24. Ver também, por exemplo, HOMBURG, C.; KOSCHATE, N.; HOYER, W. D. Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing* 69, p. 84-96, abr. 2005.
25. FORNELL, C.; MITHAS, S.; MORGESON III, F. V.; KRISHNAN, M. S. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing* 70, p. 3-14, jan. 2006. Ver também, GRUCA, T. S.; REGO, L. L. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 69, p. 115-30, jul. 2005; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; MAZVANCHERYL, S. K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68, p. 172-85, out. 2004.
26. JONES, T. O.; SASSER JR., W. E. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, p. 88-99, nov./dez. 1995.
27. As empresas também devem observar que gerentes e vendedores podem manipular índices de satisfação dos clientes. Eles podem ser especialmente simpáticos com os clientes pouco antes da pesquisa. Também podem tentar excluir clientes insatisfeitos. Outro risco é que, se os clientes souberem que a empresa não medirá esforços para agradá-los, alguns poderão expressar insatisfação para receber mais concessões.
28. ROONEY, J. Winning Hearts and Minds. *Advertising Age*, p. S10-13, 10 jul. 2006.
29. Para uma comparação empírica de diferentes métodos para medir a satisfação do cliente, ver MORGAN, N. A.; REGO, L. L. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25, p. 426-39, set./out. 2006.
30. REICHHELD, F. K. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, p. 46-54, dez. 2003.
31. WARD, J. C.; OSTROM, A. L. Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites. *Journal of Consumer Research* 33, p. 220-30, set. 2006; HART, K. Angry Customers Use Web to Shame Firms. *Washington Post*, 5 jul. 2006.
32. ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management* 11, p. S869-82, set. 2000; FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing* 60, p. 7-18, out. 1996.
33. TECHNICAL Assistance Research Programs (Tarp). *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
34. TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 40, p. 75-88, 1998; BOLTON, R.; BRONKHORST, T. M. The Relationship between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior. *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995. v. 22, p. 94-100; RUST, R. T.; SUBRAMANIAN, B.; WELLS, M. Making Complaints a Management Tool. *Marketing Management* 1, p. 40-45, mar. 1992; ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Service America!* Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985. p. 6-7.
35. HOMBURG, C.; FÜRST, A. How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* 69, p. 95-114, jul. 2005.
36. KOTLER, P. *Kotler on Marketing*. New York: Free Press, 1999. p. 21-22.
37. BASIC Concepts. ASQ. Disponível em: <www.asq.org/glossary/q.html>. Acesso em: 16 jan. 2010.

38. BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. Quality Is King. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press, 1987. p. 103-34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)
39. HINDO, B. Satisfaction Not Guaranteed. *BusinessWeek*, p. 32-36, 19 jun. 2006.
40. MCGREGOR, J. Putting Home Depot's House in Order. *BusinessWeek*, 14 maio 2009; HOME Depot CEO, Sorry We Let You Down. *MSN Money*. Disponível em: <www.moneycentral.msn.com>. Acesso em: 13 mar. 2007.
41. AKSOY, L.; KEININGHAM, T. L.; VAVRA, T. G. Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong. *Marketing News*, p. 20-21, 1º out. 2005; KEININGHAM, T. L.; VAVRA, T. G.; AKSOY, L.; WALLARD, H. *Loyalty Myths*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005.
42. REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, p. 77-99, jan. 2003; REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64, p. 17-35, out. 2000.
43. NIRAJ, R.; GUPTA, M.; NARASIMHAN, C. Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing* 65, p. 1-16, jul. 2001.
44. PETRO, T. M. Profitability: The Fifth "P" of Marketing. *Bank Marketing*, p. 48-52, set. 1990; WHO Are Your Best Customers? *Bank Marketing*, p. 48-52, out. 1990.
45. EASIER Than ABC. *Economist*, p. 56, 25 out. 2003; KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. *Time-Driven Activity Based Costing*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007; ACTIVITY-BASED Accounting *Economist*, 29 jun. 2009.
46. KUMAR, V. Customer Lifetime Value. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 602-27; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 61, p. 7-18, fev. 2004; VENKATESAN, R.; KUMAR, V. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing* 68, p. 106-25, out. 2004.
47. KUMAR, V. Profitable Relationships. *Marketing Research* 18, p. 41-46, 2006.
48. Para algumas análises recentes e discussão, ver HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M.; SCHODER, D. Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers when Calculating Customer Lifetime Value. *Journal of Marketing* 70, p. 5-20, jul. 2006; HO, T.-H.; PARK, Y.-H.; ZHOU, Y.-P. Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value. *Marketing Science* 25, p. 260-77, maio/jun. 2006; FADER, P. S.; HARDIE, B. G. S.; LEE, K. L. RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis. *Journal of Marketing Research* 62, p. 415-30, nov. 2005; KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; BOHLING, T.; BECKMANN, D. The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM. *Marketing Science* 27, p. 585-99, 2008.
49. COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; DANAHAR, P. J.; JOHNSTON, W. J. How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing* 66, p. 33-46, jul. 2002. Para um conjunto completo de artigos de uma variedade de perspectivas sobre relacionamentos da marca, ver MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PREISTER, J. R. (Eds.). *Handbook of Brand Relationships*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009.
50. Para uma visão atualizada de perspectivas acadêmicas, consulte os artigos contidos na seção especial sobre Customer Relationship Management, *Journal of Marketing* 69, out. 2005. Para um estudo dos processos envolvidos, ver REINARTZ, W.; KRAFT, M.; HOYER, W. D. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 61, p. 293-305, ago. 2004.
51. AUFREITER, N. A.; ELZINGA, D.; GORDON, J. W. Better Branding. *The McKinsey Quarterly* 4, p. 29-39, 2003.
52. LANNING, M. J. *Delivering Profitable Value*. New York: Basic Books, 1998.
53. HEIN, K. Satisfying a Publicity Jones with Hemp, Love Potions. *Brandweek*, p. 14, 13 mar. 2006; CORPORATE Design Foundation, Keep Up with the Jones, Dude! *BusinessWeek*, 26 out. 2005; UNDERWOOD, R. Jones Soda Secret. *Fast Company*, p. 74, mar. 2005; OVERFELT, M. Cult Brand Jones Soda Fights for Survival, *CNNMoney.com*, 10 out. 2008.
54. STELLIN, S. For Many Online Companies, Customer Service Is Hardly a Priority. *New York Times*, 19 fev. 2001; JOHNSON, M. Getting Ready for the Onslaught. *Boston Globe*, 4 nov. 1999.
55. JARGON, J. Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System. *Wall Street Journal*, 24 nov. 2009; HOROVITZ, B. Where's Your Domino's Pizza? Track It Online. *USA Today*, 30 jan. 2008; DOMINO'S Pizza. Disponível em: <www.dominosbiz.com>. Acesso em: 16 jan. 2010.
56. DONNELLY JR., J. H.; BERRY, L. L.; THOMPSON, T. W. *Marketing Financial Services — A Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985. p. 113.
57. GODIN, S. *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. New York: Simon & Schuster, 1999. Ver também FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, p. 42-51, jan./fev. 1998.
58. PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business World*. New York: Doubleday, 2001; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. London: Piatkus Books, 1996; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday, 1999; PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*. New York: Bantam, 1999; PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency, 1997.
59. RECHTIN, M. Aston Martin Woos Customers One by One. *Automotive News*, 28 mar. 2005.
60. ELLIOTT, S. Letting Consumers Control Marketing: Priceless. *New York Times*, 9 out. 2006; WASSERMAN, T.; EDWARDS, J. Marketers' New World Order, *Brandweek*, p. 4-6, 9 out. 2006; GREEN, H.; HOF, R. D. Your Attention Please. *BusinessWeek*, p. 48-53, 24 jul. 2006; STERNBERG, B. The Marketing Maze, *Wall Street Journal*, 10 jul. 2006.
61. WALKER, R. Amateur Hour, Web Style. *Fast Company*, p. 87, out. 2007.
62. MCCONNELL, B.; HUBA, J. Learning to Leverage the Lunatic Fringe. *Point*, p. 14-15, jul./ago. 2006; KRAUSS, M. Work to Convert Customers into Evangelists. *Marketing News*, p. 6, 15 dez. 2006; MCCONNELL, B.; HUBA, J. *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force*. New York: Kaplan Business, 2003.
63. BLOOM, J. The New Realities of a Low Trust Marketing World. *Advertising Age*, 13 fev. 2006.
64. MANGALINDAN, M. New Marketing Style: Clicks and Mortar. *Wall Street Journal*, p. B5, 21 dez. 2007.
65. WINGFIELD, N. High Scores Matter to Game Makers, Too. *Wall Street Journal*, p. B1, 20 set. 2007.
66. CHOI, C. Bloggers Serve Up Opinions. *Associated Press*, 23 mar. 2008.
67. SULLIVAN, E. Consider Your Source. *Marketing News*, p. 16-19, 15 fev. 2008; MANGALINDAN, M. Web Stores Tap Product Reviews. *Wall Street Journal*, 11 set. 2007.
68. SCHONFELD, E. Rethinking the Recommendation Engine. *Business 2.0*, p. 40-43, jul. 2007.
69. LEWIS, M. Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value. *Journal of Marketing Research* 63, p. 195-203, maio 2006.
70. PRINGLE, H.; FIELD, P. Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think. *Advertising Age*, p. 22, 23 mar. 2009.
71. REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V. Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing* 69, p. 63-79, jan. 2005.
72. SERVICE Invention to Increase Retention. *CMO Council*. Disponível em: <www.cmocouncil.org>. Acesso em: 3 ago. 2009.
73. REICHHELD, F. F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, p. 56-69, mar./abr. 1996.
74. REICHHELD, F. F. *Loyalty Rules*. Boston: Harvard Business School Press, 2001; REICHHELD, F. F. *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

75. JOHNSON, M. D.; SELNES, F. Diversifying Your Customer Portfolio. *MIT Sloan Management Review* 46, p. 11-14, 2005.
76. OSTENON, T. *Customer Share Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002; GRANT, A. W. H.; SCHLESINGER, L. A. Realize Your Customer's Full Profit Potential. *Harvard Business Review*, p. 59-72, set./out. 1995.
77. MCGOVERN, G.; MOON, Y. Companies and the Customers Who Hate Them. *Harvard Business Review*, p. 78-84, jun. 2007.
78. SULLIVAN, E. A. Just Say No. *Marketing News*, p. 17, 15 abr. 2008.
79. GUPTA, S.; MELA, C. F. What Is a Free Customer Worth. *Harvard Business Review*, p. 102-09, nov. 2008.
80. BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Computing through Quality*. New York: Free Press, 1991. p. 136-42. Para melhor análise do ponto de vista business-to-business, ver PALMATIER, R. W.; GOPALAKRISHNA, S.; HOUSTON, M. B. Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. *Marketing Science* 25, p. 477-93, set./out. 2006.
81. REICHHELD, F. F. Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*, p. 56-69, 3 mar. 2009.
82. WHITE, M.; SILES, T. Email message, 14 jul. 2008.
83. MCCONNELL, B.; HUBA, J. Learning to Leverage the Lunatic Fringe. *Point*, p. 14-15, jul./ago. 2006; KRAUSS, M. Work to Convert Customers into Evangelists. *Marketing News*, p. 6, 15 dez. 2006; MCCONNELL, B.; HUBA, J. *Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Loyal Sales Force*. New York: Kaplan Business, 2003.
84. DHOLAKIA, U. M. How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies. *Journal of Marketing Research* 43, p. 109-20, fev. 2006.
85. ENRIGHT, A. Serve Them Right, *Marketing News*, 1º maio 2006, p. 21-22.
86. Para uma revisão, veja DOWLING, G. R.; UNCLES, M. Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review* 38, 1997, p. 71-82, 1997.
87. LEE, T. Retailers Look for a Hook. *St. Louis Post-Dispatch*, 4 dez. 2004.
88. NUNES, J. C.; DRÈZE, X. Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status. *Journal of Consumer Research* 35, p. 890-905, abr. 2009; NUNES, J. C.; DRÈZE, X. Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, p. 124-31, abr. 2006.
89. LASHINSKY, A. The Decade of Steve Jobs. *Fortune*, p. 93-100, 23 nov. 2009; APPLE. Disponível em: <www.apple.com>. Acesso em: 16 jan. 2010; BURROWS, P. Apple vs. Google. *BusinessWeek*, p. 28-34, 25 jan. 2010.
90. THOMAS, J. S.; BLATTBERG, R. C.; FOX, E. J. Recapturing Lost Customers. *Journal of Marketing Research* 61, p. 31-45, fev. 2004.
91. REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, p. 77-99, jan. 2003; REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, p. 86-97, jul. 2002.
92. KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; REINARTZ, W. Knowing What to Sell, When, and to Whom. *Harvard Business Review*, p. 131-37, mar. 2006.
93. ZABIN, J. The Importance of Being Analytical, *Brandweek*, p. 21, 24 jul. 2006. BAKER, S. Math Will Rock Your World. *BusinessWeek*, p. 54-62, 23 jan. 2006. KESSLER, M.; ACOHIDO, B. Data Miners Dig a Little Deeper. *USA Today*, 11 jul. 2006.
94. HEIM, B. Getting Inside the Customer's Mind. *BusinessWeek*, p. 88, 22 set. 2008; DUFF, M. Dunhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 13 jan. 2009; MAHONEY, S. Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunhumby. *Marketing Daily*, 14 ago. 2008.
95. STEPHENS, C. R.; SUKUMAR, R. An Introduction to Data Mining. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 455-86; TAN, P.-N.; STEINBACH, M.; KUMAR, V. *Introduction to Data Mining*. Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005; BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. S. *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*. 2. ed. Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004; LATTIN, J.; CARROLL, D.; GREEN, P. *Analyzing Multivariate Data*. Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003.
96. DAY, G. S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *Sloan Management Review* 44, p. 77-82, 2003.
97. Ibid.; DAY, G. S. Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MSI Report No. 03-101*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003; WHY some Companies Succeed at CRM (and Many Fail). *Knowledge at Wharton*. Disponível em: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>. Acesso em: 15 jan. 2003.
98. REINARTZ, W.; KUMAR, V. The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, p. 86-94, jul. 2002; FOURNIER, S. M.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review*, p. 42-51, jan./fev. 1998.
99. SWARTZ, J. Ebay Faithful Expect Loyalty in Return. *USA Today*, 1º jul. 2002.

Análise de mercados consumidores

PARTE 3

Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como as características dos consumidores influenciam seu comportamento de compra?
2. Quais fatores psicológicos influenciam as respostas do consumidor a um programa de marketing?
3. Como os consumidores tomam decisões de compra?
4. De que maneiras os consumidores se desviam de um processo de decisão deliberado e racional?

O objetivo do marketing é atender e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo melhor do que os concorrentes. Os profissionais de marketing devem ter plena compreensão de como os consumidores pensam, sentem e agem para oferecer um valor adequado a cada consumidor-alvo.

A Lego de Billund, na Dinamarca, pode ter sido uma das primeiras marcas de personalização em massa. Toda criança que já tenha tido um conjunto dos blocos mais básicos da Lego construiu algo único e surpreendente, tijolo por tijolo de plástico. Quando decidiu se tomar uma marca de estilo de vida e lançar parques temáticos, suas próprias linhas de roupas, relógios, videogames e produtos como os kits Klikits concebidos para atrair mais meninas à franquia da marca, a empresa negligenciou seu mercado principal de meninos de cinco a nove anos de idade. Uma queda nos lucros levou à demissão de quase metade de seus funcionários como reflexo da racionalização do portfólio de marcas da empresa para focar seus negócios centrais. Visando a uma coordenação mais eficiente das atividades voltadas aos novos produtos, a Lego reformulou sua estrutura organizacional em quatro grupos funcionais que administravam oito áreas cruciais. Um deles era responsável por dar apoio a comunidades de clientes e explorá-las para obter ideias de produtos. A empresa também estabeleceu o que foi mais tarde nomeado como Lego Design byMe, que permitia aos clientes projetar, compartilhar e construir seus próprios produtos Lego

Para que o marketing seja bem-sucedido, as empresas devem se conectar plenamente com seus clientes. Adotar o conceito de marketing holístico significa entendê-los — adquirir uma visão de 360 graus tanto do cotidiano como das mudanças que ocorrem ao longo do ciclo de vida deles para assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa. Este capítulo explora a dinâmica de compra dos consumidores individuais; o próximo explorará a dinâmica de compra dos compradores organizacionais.

personalizados usando um software de download gratuito, o Digital Designer 3.0. As criações resultantes podem existir — e ser compartilhadas com outros entusiastas — exclusivamente na Internet ou, se os clientes quiserem construí-los, o software tabulará as peças necessárias e enviará um pedido para o armazém da empresa em Enfield, Connecticut. Os clientes podem solicitar um guia de instruções passo a passo para construção e até mesmo desenhar sua própria caixa para guardar as peças.¹



A Lego implementou programas para ajudá-la a permanecer próxima de seus clientes, especialmente os mais dedicados e fiéis.

O que influencia o comportamento do consumidor?

O **comportamento do consumidor** é o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.² Os profissionais de marketing devem conhecer plenamente o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. A Tabela 6.1 apresenta um perfil do consumidor norte-americano.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

TABELA 6.1 Dados sobre o consumidor norte-americano

Gastos		
Gastos médios nos EUA para bens e serviços em 2009		
	US\$	%
Habitação	16.920	34,1
Transporte	8.758	17,6
Alimentos	6.133	12,4
Seguro pessoal e pensões	5.336	10,7
Saúde	2.853	5,7
Entretenimento	2.698	5,4
Vestuário e serviços	1.881	3,8
Contribuições em dinheiro	1.821	3,7
Educação	945	1,9
Variados	808	1,6
Produtos de cuidado pessoal	588	1,2
Bebidas alcoólicas	457	0,9
Produtos à base de tabaco e suprimentos do fumo	323	0,7
Leitura	118	0,2
Bens		
Porcentagem de domicílios com pelo menos um veículo próprio ou financiado (<i>leasing</i>)		77
Porcentagem de domicílios com casa própria		67
Porcentagem de domicílios com casa própria sem hipoteca		23
Uso do tempo em uma jornada de trabalho média de assalariados com idades entre 25 e 54 anos, com filhos, em 2008		
Atividades relacionadas com trabalho	8,8 horas	
Sono	7,6 horas	
Lazer e esportes	2,6 horas	
Cuidar dos outros	1,3 hora	
Comer e beber	1,0 hora	
Atividades domésticas	1,0 hora	
Outros	1,7 hora	
Tempo em horas que os usuários gastam por mês: minutos por usuário com idade superior a 2 anos — 1º quadrimestre 2009		
	Número de norte-americanos	Média de minutos gastos por dia
Assistindo TV em casa	285.574.000	153
Assistindo TV com time shift	79.533.000	8
Usando a Internet	163.110.000	29
Assistindo a um vídeo na Internet	131.102.000	3
Assinantes de telefonia móvel assistindo a um vídeo no celular	13.419.000	4

Fonte: Bureau of Labor Statistics, *Consumer Expenditure Survey*. Disponível em: <www.bls.gov/cex>; AC Nielsen, *A2 M2 Three Screen Report*, 1º trimestre 2009. Disponível em: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/05/nielsen_threescreenreport_q109.pdf>.

Fatores culturais

Cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A **cultura** é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Sob influência da família e outras importantes instituições, uma criança cresce exposta a valores como realização e sucesso, disposição, eficiência e praticidade, progresso, conforto material, individualismo, liberdade, bem-estar, humanitarismo e juventude.³ Uma criança que cresce em outro país pode ter uma visão diferente de si mesma, de seu relacionamento com os outros e de rituais. Os profissionais de marketing devem observar atentamente os valores culturais de cada país para entender qual é a melhor forma de levar seus produtos ao mercado e encontrar oportunidades para desenvolver novas ofertas.

Cada cultura é composta de **subculturas** que fornecem identificação e socialização mais específicas de seus membros. Entre as subculturas estão as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas. Quando essas subculturas crescem e se tornam influentes o bastante, as empresas geralmente elaboram programas de marketing específicos para atendê-las.

Praticamente todas as sociedades humanas apresentam *estratificação social*, com mais frequência na forma de **classes sociais**, divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são hierarquicamente ordenadas e cujos integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares. Uma representação clássica das classes sociais nos Estados Unidos identifica sete níveis de ascensão: (1) baixa, (2) baixa-alta, (3) média-baixa, (4) média, (5) média-alta, (6) alta e (7) alta-alta.⁴

As classes sociais apresentam preferências nítidas por produtos e marcas em diversas áreas, como vestuário, móveis para o lar, atividades de lazer e automóveis. Elas também têm preferências distintas em termos de meios de comunicação; as classes mais altas dão preferência a revistas e livros, enquanto as mais baixas preferem a televisão. Até mesmo dentro de uma categoria como a televisão, os consumidores de classe mais elevada preferem noticiários e filmes, enquanto os de classe mais baixa costumam assistir a *reality shows* e programas esportivos. Há também diferenças de linguagem — textos e diálogos de propaganda devem soar naturais à classe social visada.

Fatores sociais

Além dos fatores culturais, o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status.

GRUPOS DE REFERÊNCIA Os **grupos de referência** são aqueles que exercem alguma influência direta (face a face) ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. Os grupos que exercem influência direta são chamados **grupos de afinidade**. Alguns deles são **grupos primários**, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, com os quais se interage de modo contínuo e informal. As pessoas também pertencem a **grupos secundários**, como grupos religiosos e profissionais ou associações de classe, que costumam ser mais formais e exigir menos interação contínua.

As pessoas são significativamente influenciadas por seus grupos de referência de, pelo menos, três maneiras distintas. Os grupos as expõem a novos comportamentos e estilos de vida, influenciam atitudes e autoimagem, além de fazer pressões por aceitação social que podem afetar as escolhas reais de produto e marca. As pessoas também se deixam influenciar por grupos aos quais *não* pertencem. **Grupos aspiracionais** são aqueles aos quais se espera pertencer; **grupos dissociativos** são aqueles cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

Quando a influência do grupo de referência é forte, os profissionais de marketing devem atingir e influenciar os líderes de opinião de tais grupos. O **líder de opinião** é uma pessoa que oferece conselhos ou informações de modo informal sobre um produto ou categoria de produtos específicos, dizendo por exemplo quais, dentre as muitas marcas disponíveis, são as melhores ou como um determinado produto deve ser usado.⁵ Líderes de opinião costumam ser altamente confiantes, socialmente ativos e usuários frequentes da categoria em questão.

Time shift é a funcionalidade que possibilita o usuário pausar um programa da televisão durante sua exibição, ou assistir a um programa mesmo depois que ele já tenha ido ao ar.

Os profissionais de marketing devem tentar atingi-los identificando suas características demográficas e psicográficas, descobrindo os meios de comunicação usados por esses líderes e direcionando mensagens para eles.

Fabricantes de roupas como a Hot Topic, que esperam atrair o mercado jovem volúvel e adepto de modismos, utilizaram a música em um esforço conjunto para monitorar o estilo e o comportamento dos líderes de opinião.



A Hot Topic se esforça para se manter atualizada sobre o que há de novo e o que realmente interessa a seu público jovem, sobretudo na música.

Hot Topic Com mais de 600 lojas em shopping centers de 49 estados norte-americanos e em Porto Rico, a Hot Topic tem sido extremamente bem-sucedida em apresentar uma moda fora do convencional. A rede também comercializa livros, gibis, bijuterias, CDs, discos de vinil, pôsteres e outras parafernália. Seu slogan, “Everything about the music” (“Tudo sobre a música”), reflete sua premissa operacional: seja qual for a preferência musical de um adolescente — rock, pop-punk, acid rap, rave, rockabilly ou estilos musicais mais obscuros —, a Hot Topic tem uma camiseta para aquela “tribo”. Para se manterem atualizados com as tendências musicais, todos na Hot Topic, do CEO a vendedores aficionados por música (dos quais 80 por cento têm menos de 25 anos), assistem regularmente a shows de bandas iniciantes e consagradas para observar quem está usando o quê. Cada loja parece mais o centro estudantil de um campus universitário do que uma loja — com música tocando alto e paredes escuras com quadros de avisos exibindo divulgações de shows e seleções musicais dos funcionários. A Hot Topic também patrocina shows acústicos gratuitos, chamados Local Static

e que apresentam bandas locais, e criou um site de rede social relacionado à música: ShockHound.com. A Hot Topic pode captar tendências e lançar novas coleções e mercadorias da cultura pop difíceis de encontrar em seis a oito semanas, literalmente meses antes dos tradicionais concorrentes que utilizam fornecedores do exterior.⁶

FAMÍLIA A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente.⁷ Podemos distinguir dois tipos de família na vida do comprador. Primeiro, a **família de orientação**, que consiste nos pais e irmãos. Dos pais, uma pessoa adquire determinada orientação em relação a religião, política e economia, além de uma noção de ambição pessoal, autoestima e amor.⁸ Ainda que o consumidor não interaja mais com seus pais com tanta frequência, a influência deles sobre seu comportamento pode continuar sendo significativa. Quase 40 por cento das famílias têm seguro de automóvel com a mesma empresa que os pais do marido.

Uma influência mais direta no comportamento de compra diário é a chamada **família de procriação** — o cônjuge e os filhos. Nos Estados Unidos, o envolvimento marido-mulher nas compras tem se diversificado muito por categoria de produtos. De modo geral, a esposa vem atuando como o principal agente de compras da família, sobretudo no que se refere a alimentação, artigos diversos e vestuário. Agora os papéis tradicionais de compra estão mudando, e seria inteligente por parte dos profissionais de marketing considerar tanto homens quanto mulheres como possíveis alvos.

No caso de produtos caros, como carros, férias ou imóveis, maridos e esposas têm, cada vez mais, tomado as decisões em conjunto.⁹ Todavia, homens e mulheres podem responder de forma diferente a mensagens de marketing.¹⁰ Um estudo mostrou que as mulheres valorizam conexões e relacionamentos com a família e os amigos, além de priorizar as pessoas em detrimento das empresas. Os homens, por outro lado, valorizam a competição e priorizam a ação.¹¹

As empresas têm focado mais diretamente as mulheres com novos produtos, como a água mineral Bonafont, da Danone, e o serviço Bradesco Seguro Auto Mulher. Em 2003, a Sherwin-Williams lançou uma tinta da linha Dutch Boy que vinha em um recipiente de plástico “twist and pour” (gire e despeje) dirigida especificamente às mulheres. Com preço

US\$ 2 mais alto do que a mesma tinta em latas convencionais, o novo produto ajudou a empresa a triplicar sua receita.¹²

Outra mudança nos padrões de compra é o aumento da quantia gasta por crianças e adolescentes e da influência direta e indireta que eles exercem. Por influência direta entendam-se as indicações, os pedidos e as exigências das crianças: “Eu quero ir ao McDonald’s”. A influência indireta significa que os pais conhecem as marcas, escolhas e preferências de seus filhos sem indicações ou pedidos diretos por parte deles: “Eu acho que Jake e Emma gostariam de ir ao McDonald’s”.

Um levantamento mostrou que mais de dois terços do público de 13 a 21 anos de idade tomam ou influenciam as decisões de compra da família em itens como equipamento de som e vídeo, software e destino para as férias.¹³ No total, esses adolescentes e jovens adultos gastam mais de US\$ 120 bilhões por ano. Eles relatam que, para se certificar de que comprarão os produtos certos, observam o que seus amigos dizem e fazem, além daquilo que veem ou ouvem em uma propaganda e o que é falado pelo vendedor em uma loja.¹⁴

A televisão pode ser especialmente poderosa em alcançar as crianças, e os profissionais de marketing têm usado essa mídia para atingi-las em idades cada vez menores com *product tie-ins* (produtos relacionados ao conteúdo do programa de TV, nesse caso, produtos licenciados) de quase todo tipo de produto — pijamas com personagem da Disney, brinquedos e figuras de ação da linha Falcon e Comandos em Ação, mochilas Harry Potter e jogos de bonecos e cenários do filme *High School Musical*.

Quando chegam à idade aproximada de dois anos, normalmente as crianças conseguem reconhecer personagens, logotipos e marcas específicas. Mais ou menos entre os seis e sete anos, elas são capazes de distinguir entre a propaganda e a programação. Cerca de um ano mais tarde, podem compreender o conceito de intenção persuasiva por parte dos anunciantes. Aos nove ou dez, percebem as discrepâncias entre mensagem e produto.¹⁵

PAPÉIS E STATUS Cada um de nós participa de muitos grupos — família, clubes e organizações. Com frequência, os grupos constituem uma importante fonte de informações e ajudam a definir normas de comportamento. A posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Um **papel** consiste nas atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Cada papel, por sua vez, implica um **status**. Um vice-presidente sênior de marketing pode parecer ter mais status que um gerente de vendas, e um gerente de vendas mais status que um auxiliar de escritório. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e seu status, real ou desejado, na sociedade. Os profissionais de marketing precisam ter consciência dos potenciais “símbolos de status” de cada produto ou marca.

Fatores pessoais

As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, personalidade e autoimagem, estilo de vida e valores. Visto que muitas dessas características exercem impacto direto sobre o comportamento do consumidor, é importante que os profissionais de marketing as conheçam bem. Veja como você se sai na seção Memorando de Marketing “Teste do consumidor norte-americano médio”.

IDADE E ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA No que diz respeito a comida, roupas, móveis e lazer, o gosto está, de modo geral, relacionado com a idade. Os padrões de consumo também são moldados de acordo com o *ciclo de vida da família* e com o número, a idade e o sexo de seus membros em qualquer ponto no tempo. As famílias norte-americanas estão cada vez mais fragmentadas — atualmente, a família tradicional composta por marido, esposa e dois filhos está presente em um percentual muito menor de lares do que no passado. Em 2008, o domicílio médio nos Estados Unidos se compunha de 2,6 pessoas.¹⁶

Além disso, estágios de ciclo de vida *psicológicos* podem ser importantes. Os adultos vivem certas “passagens” e “transformações” ao longo da vida.¹⁷ Seu comportamento à medida

Teste do consumidor norte-americano médio

Listamos a seguir uma série de instruções usadas em pesquisas atitudinais de consumidores nos Estados Unidos. Para cada declaração, estime o percentual de homens e mulheres norte-americanos que concordaram com ela em 2009 e escreva

sua resposta, um número entre 0 e 100 por cento, nas colunas à direita. Em seguida, compare seus resultados com as respostas corretas no final do quadro.*

Declarações	Percentual de consumidores que concordaram	
	% de homens	% de mulheres
1. É mais importante se ajustar às outras pessoas do que ser diferente delas.		
2. Bens materiais, como o carro que dirijo e a casa em que moro, são realmente importantes para mim.		
3. A religião não fornece resposta para muitos dos problemas atuais.		
4. As empresas se preocupam mais em me vender produtos que já existem do que em me apresentar algo que realmente se encaixe em meu estilo de vida.		
5. Na maioria das vezes, o pessoal que me atende não se importa muito comigo nem com as minhas necessidades.		
6. Eu gostaria que houvesse regras mais claras sobre o que é certo e o que é errado.		
7. Não me preocupo com certa quantidade de dívida.		
8. É arriscado comprar uma marca que você não conheça.		
9. Eu tento me divertir ao máximo agora e deixar o futuro acontecer.		
10. Por mais que eu tente, parece que nunca tenho tempo suficiente para fazer todas as coisas que preciso fazer.		
Nota: os resultados são de uma amostra representativa dos EUA de 4.147 entrevistados em 2009.		
* Respostas:		
1. H = 27%, M = 20%; 2. H = 47%, M = 39%; 3. H = 53%, M = 45%; 4. H = 72%, M = 66%; 5. H = 60%, M = 57%; 6. H = 45%, M = 54%; 7. H = 49%, M = 46%; 8. H = 46%, M = 56%; 9. H = 46%, M = 56%; 10. H = 63%, M = 69%.		

Fonte: The Futures Company/Yankelovich Monitor. Copyright 2009, Yankelovich, Inc.

que passam por essas experiências, como a de ser pai, não é necessariamente fixa, mas muda ao longo do tempo.

Os profissionais de marketing também devem considerar que *episódios ou transições cruciais na vida* — casamento, nascimento de filhos, doença, transferências, divórcio, mudança na carreira, aposentadoria, viuvez — estão associados ao surgimento de novas necessidades. Isso deve alertar os prestadores de serviços — bancos, advogados, conselheiros matrimoniais, consultores de recolocação profissional ou psicólogos — sobre as maneiras como eles podem ser úteis. Por exemplo, a indústria do casamento atrai fornecedores de uma ampla gama de produtos.

Recém-casados Nos Estados Unidos, os recém-casados gastam um total de aproximadamente US\$ 70 bilhões em seus domicílios no primeiro ano após o casamento — e eles compram mais nos primeiros seis meses do que uma família estabelecida compra em cinco anos! Os profissionais de marketing sabem que o casamento muitas vezes significa que dois conjuntos de hábitos de compra e preferências de marca devem se fundir em um só. Procter & Gamble, Clorox e Colgate-Palmolive incluem seus produtos em kits para recém-casados distribuídos quando os noivos solicitam uma licença de casamento. A JCPenney identificou os que “começam uma nova vida” como um de seus dois principais grupos de clientes. Os profissionais de marketing pagam mais por um cadastro de recém-casados para suas campanhas de marketing direto porque, como já se observou, esses nomes “são como ouro”.¹⁸

OCUPAÇÃO E CIRCUNSTÂNCIAS ECONÔMICAS A ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa. Os profissionais de marketing tentam identificar os grupos de ocupação que possuem interesses acima da média por seus produtos, chegando até a customizar produtos para certos grupos ocupacionais: por exemplo, as empresas de software projetam diferentes produtos para gerentes de marca, engenheiros, advogados e médicos.

Como a recente recessão claramente indicou, a escolha de um produto ou de uma marca é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas: renda disponível (nível, estabilidade e periodicidade), economias e bens (incluindo a porcentagem líquida), débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastos e poupança. Fabricantes de artigos de luxo como Gucci, Prada e Burberry são vulneráveis a um declínio na economia. Se os indicadores econômicos apontam para uma recessão, os profissionais de marketing podem tomar providências para reformular, reposicionar e reestudar os preços de seus produtos, ou reforçar a ênfase em marcas de desconto para que possam continuar a oferecer valor aos clientes-alvo. Algumas empresas — como a Snap Fitness — estão bem posicionadas para tirar proveito de bons e maus períodos econômicos.

Snap Fitness Embora algumas redes de academia tenham enfrentado dificuldades durante a recessão — a Bally's Total Fitness pediu concordata duas vezes — a Snap Fitness, que funcionava 24 horas por dia, na verdade expandiu o número de suas academias, e sua receita dobrou. A rede de franquias conseguiu tudo isso, apesar de cobrar de seus membros somente US\$ 35 por mês com taxas de cancelamento acessíveis. Seu segredo? Uma abordagem sem luxo reforçada pelo slogan “Rápida, conveniente e acessível”. As academias de pequeno porte — com pouco mais de 200 metros quadrados — normalmente possuem cinco esteiras, duas bicicletas ergométricas, cinco aparelhos elípticos e equipamentos de peso. O que importa é o que elas *não* oferecem — nada de aulas, serviços de spa, creche ou lanchonetes. Algumas unidades têm chuveiros, e a maioria tem professores somente por 25 a 40 horas semanais. Seu público-alvo ideal são as pessoas casadas, entre 35 e 55 anos de idade, com filhos, que vivem nas proximidades e são ocupados demais para passar mais de uma hora por dia na academia.¹⁹



A rede de academias, sem luxo, Snap Fitness estava perfeitamente preparada para resistir à última recessão econômica.

PERSONALIDADE E AUTOIMAGEM Cada um de nós tem características de personalidade que influenciam nosso comportamento de compra. Ao falar em **personalidade**, referimo-nos a um conjunto de traços psicológicos distintos, que levam a reações relativamente coerentes e contínuas a um estímulo do ambiente (inclusive o comportamento de compra). De modo geral, a personalidade é descrita em termos de características como autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, postura defensiva e capacidade de adaptação.²⁰ A personalidade pode ser uma variável útil na análise das escolhas de marca do consumidor. As marcas também têm uma personalidade própria, e os consumidores tendem a escolher aquelas cuja personalidade combine com a sua. Chamamos **personalidade de marca** a combinação específica de características humanas que podem ser atribuídas a uma marca em particular.

Jennifer Aaker, da Universidade de Stanford, conduziu uma pesquisa sobre personalidades de marca e identificou as cinco características a seguir.²¹

1. Sinceridade (realista, honesta, sensível e animada).
2. Entusiasmo (ousada, espirituosa, criativa e atualizada).
3. Competência (confiável, inteligente e bem-sucedida).
4. Sofisticação (rica e charmosa).
5. Robustez (espírito aventureiro e vigoroso).

Em seguida, ela analisou algumas marcas famosas e constatou que várias apresentavam um traço mais forte de determinada característica: a Levi's, "robustez"; a MTV, "entusiasmo"; a CNN, "competência"; e a Campbell's, "sinceridade". Isso significa que essas marcas atraíram consumidores cuja personalidade tenha traços fortes das mesmas características. A personalidade de uma marca pode ter vários atributos: a Levi's sugere juventude, rebeldia, autenticidade e espírito norte-americano.

Um estudo intercultural que explorou a generalização da escala de Aaker fora dos Estados Unidos identificou que três dos cinco fatores são aplicáveis no Japão e na Espanha, mas a dimensão de "tranquilidade" substituiu a de "robustez", tanto no Japão quanto na Espanha, e a dimensão de "paixão" surgiu na Espanha em lugar da "competência".²² Uma pesquisa sobre personalidade de marca na Coreia revelou dois fatores culturais específicos — "amabilidade passiva" e "ascendência", refletindo a importância dos valores confucianos nos sistemas social e econômico da Coreia.²³

É comum o consumidor escolher e usar marcas com personalidades coerentes com a sua autoimagem real (como essa pessoa se vê), embora em alguns casos a personalidade possa corresponder a sua autoimagem ideal (como essa pessoa gostaria de se ver), ou mesmo a sua autoimagem de acordo com os outros (como ela pensa que os outros a veem).²⁴ Esses efeitos podem ser mais marcantes no caso de produtos consumidos em público do que no daqueles consumidos na vida particular.²⁵ Por outro lado, consumidores com excesso de "autocobrança" — sensíveis a como os outros os veem — estão mais propensos a escolher marcas cuja personalidade corresponda à situação de consumo.²⁶ Finalmente, muitas vezes, os consumidores têm múltiplas facetas (profissional sério, membro zeloso da família, amante da diversão) que podem ser evocadas de modo diferente em situações diferentes ou em companhia de diferentes tipos de pessoa. Alguns profissionais de marketing orquestram cuidadosamente as experiências de marca de modo que elas expressem as personalidades de marca. Veja como a rede Joie de Vivre, de São Francisco, faz isso.²⁷

A rede de hotéis boutique Joie de Vivre trabalha um posicionamento único em cada uma de suas propriedades e, em seguida, oferece um especialista on-line que ajuda os consumidores a encontrar o hotel que melhor se adapta a seus interesses.

Joie de Vivre A Joie de Vivre Hospitality opera uma rede de hotéis boutique, restaurantes e resorts na região de São Francisco. A decoração única de cada propriedade, a particularidade de suas amenidades e seu estilo temático costumam ser vagamente inspirados em revistas populares. Por exemplo, o Hotel del Sol — um hotel de beira de estrada que foi reformado, com fachada amarela e cercado por palmeiras festivamente iluminadas — é descrito como “uma espécie de *Martha Stewart Living* (programa matinal de TV destinado ao público feminino) combinada com a revista *Islands*”. Já o Phoenix, representado pela *Rolling Stone*, é, assim como a revista, descrito como “aventureiro, moderno, irreverente, vibrante e de espírito jovem”. O objetivo da Joie de Vivre é estimular cada um dos cinco sentidos de acordo com as cinco palavras escolhidas para cada hotel. O conceito de boutique permite aos hotéis da rede oferecer toques pessoais, como as vitaminas que são colocadas nos travesseiros em vez dos tradicionais chocolates. Existe até um especialista on-line para ajudar os hóspedes a combinar sua personalidade com os hotéis mais adequados. Atualmente, a Joie de Vivre detém o maior número de unidades hoteleiras independentes na área da baía de São Francisco.

ESTILO DE VIDA E VALORES Pessoas da mesma classe social, com a mesma ocupação e subcultura podem ter estilos de vida bem diferentes. Um **estilo de vida** é o padrão de vida de uma pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões; representa a “pessoa por inteiro” interagindo com seu ambiente. Os profissionais de marketing procuram estabelecer ligações entre seus produtos e os grupos de estilo de vida. Um fabricante de computadores, por exemplo, pode achar que a maioria dos compradores de computador é empreendedora e, então, direcionar a marca mais claramente para o estilo de vida empreendedor. Eis um exemplo de uma das mais recentes tendências de estilo de vida em que as empresas têm se concentrado atualmente.

LOHAS Consumidores que se preocupam com o meio ambiente buscam produtos que sejam fabricados de modo sustentável e investem em sua própria saúde, desenvolvimento e potencial pessoal são conhecidos como “Lohas”, acrônimo de *lifestyles of health and sustainability* (estilos de vida com saúde e sustentabilidade). Estima-se que 19 por cento dos adultos nos Estados Unidos, ou 41 milhões de pessoas, façam parte da categoria Lohas ou dos também chamados “criativos culturais”.²⁸ Esse mercado inclui produtos como alimentos orgânicos, eletrodomésticos de baixo consumo energético e painéis solares, medicina alternativa, vídeos de ioga e pacotes de ecoturismo. Juntos, representam um mercado estimado em US\$ 209 bilhões. A Tabela 6.2 subdivide os dados demográficos dos Lohas em seis segmentos de acordo com estimativas de tamanho e interesses por bens e serviços.

Em parte, os estilos de vida são moldados por fatores como *restrição monetária* ou *restrição de tempo* dos consumidores. Empresas interessadas em atender consumidores com restrição monetária devem criar produtos de baixo custo. Ao atraí-los, o Walmart se tornou o maior varejista do mundo. Com seu slogan “preço baixo todo dia”, enxugou dezenas de bilhões de dólares da cadeia de suprimentos do varejo, repassando a maior parte dessa economia para os clientes na forma de descontos monumentais.

Consumidores com restrição de tempo tendem a ser **multitarefa**s, isto é, executar duas ou mais coisas ao mesmo tempo. Eles também pagam para que outros realizem algumas de suas tarefas porque, para eles, o tempo é mais importante do que o dinheiro. Empresas interessadas em servi-los devem criar bens e serviços convenientes.

TABELA 6.2 Segmentos de mercado Lohas

Saúde pessoal Produtos naturais, orgânicos Produtos nutricionais Cuidados integrados de saúde Suplementos dietéticos Produtos para mente, corpo e espírito <i>Mercado dos EUA: US\$ 118,03 bilhões</i>	Estilos de vida naturais Móveis para decoração interna e externa Produtos de limpeza orgânicos Lâmpadas fluorescentes compactas Filantropia para mudança social Vestuário <i>Mercado dos EUA: US\$ 10,6 bilhões</i>
Prédios verdes Certificação residencial Eletrodomésticos de baixo consumo energético Piso sustentável Sistemas de energias renováveis Alternativas de madeira <i>Mercado dos EUA: US\$ 50 bilhões</i>	Transporte alternativo Veículos híbridos Biodiesel Programas de compartilhamento de carro <i>Mercado dos EUA: US\$ 6,12 bilhões</i>
Ecoturismo Viagens de ecoturismo Viagens de ecoaventura <i>Mercado dos EUA: US\$ 24,17 bilhões</i>	Energia alternativa Créditos de energia renovável Preços verdes <i>Mercado dos EUA: US\$ 380 milhões</i>

Fonte: Impresso com a permissão de LOHAS. Disponível em: <<http://www.lohas.com/>>.

Em algumas categorias, especialmente na de alimentos processados, empresas cujo alvo são consumidores com restrição de tempo devem estar cientes de que esses mesmos consumidores buscam a ilusão de que *não* vivem sob tal condição. O setor de alimentos processados tem até um nome para aqueles que buscam conveniência e algum envolvimento na cozinha: “segmento de conveniência e envolvimento”.²⁹

Hamburger Helper Lançado em 1971, em resposta a uma crise econômica, o Hamburger Helper, uma linha econômica de macarrão com sachê de tempero em pó, foi criado como um acompanhamento para carnes rápido de preparar e barato. Com uma estimativa de 44 por cento dos jantares sendo preparados em menos de 30 minutos e uma forte concorrência com *drive-throughs* (mais conhecido como *drive-thru*), *deliveries* e pratos pré-prontos à venda nos supermercados, os dias de prosperidade do Hamburger Helper pareciam estar contados. Entretanto, os pesquisadores de marketing constataram que algumas pessoas não necessariamente queriam uma solução de comida feita o mais rápido possível no micro-ondas — elas também queriam se sentir bem por ter preparado suas refeições. Na verdade, em média, preferiam usar ao menos uma panela ou um refratário e dedicar 15 minutos de seu tempo a essa tarefa. Assim, para permanecer atraente a esse segmento, o fabricante do Hamburger Helper está sempre lançando novos sabores para acompanhar as últimas tendências de paladar do consumidor. Não surpreende que, na crise econômica de 2009, as vendas da marca tenham crescido 9 por cento.³⁰

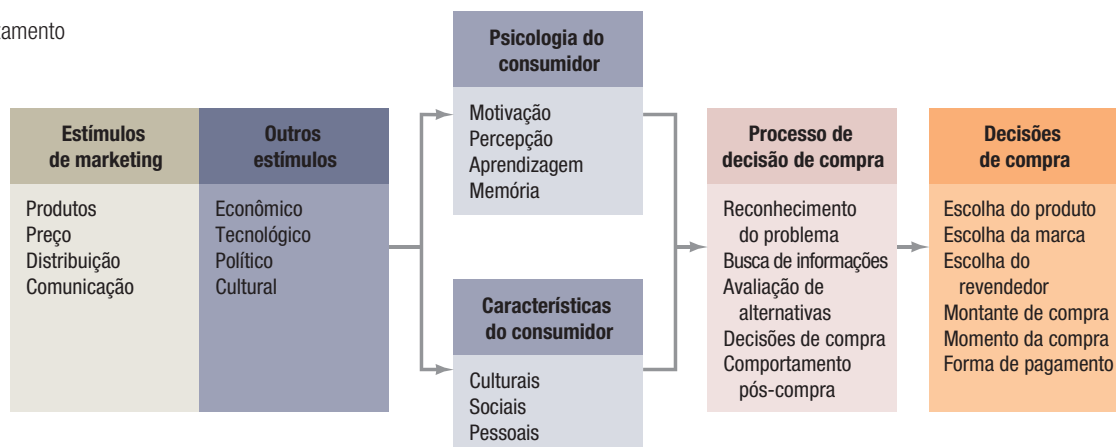
As decisões de compra são igualmente influenciadas por **valores centrais**, o sistema de crenças que embasam as atitudes e o comportamento do consumidor. Os valores centrais estão em um nível mais profundo do que o comportamento ou a atitude, e determinam, fundamentalmente, as escolhas e os desejos das pessoas a longo prazo. Os profissionais de marketing que buscam atrair consumidores com base em seus valores acreditam que, ao apelar para o subconsciente das pessoas, é possível influenciar seu consciente — isto é, seu comportamento de compra.

Principais fatores psicológicos

O ponto de partida para compreender o comportamento do comprador é o modelo de estímulo e resposta mostrado na Figura 6.1. Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. Quatro fatores psicológicos — motivação, percepção, aprendizagem e memória — influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing.³¹

Figura 6.1

Modelo do comportamento do consumidor



Motivação: teorias de Freud, Maslow e Herzberg

Cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são *biogênicas*; elas surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede ou desconforto. Outras necessidades são *psicológicas*, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Uma necessidade passa a ser um **motivo** quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir. A motivação possui tanto um direcionamento — selecionamos um objetivo em detrimento de outro — quanto uma intensidade — perseguimos um objetivo com mais ou menos vigor.

Três das mais conhecidas teorias sobre a motivação humana — as de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg — trazem implicações bem diferentes para a análise do consumidor e a estratégia de marketing.

A TEORIA DE FREUD Sigmund Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não somente às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes, como forma, tamanho, peso, material, cor. Uma técnica chamada *laddering* permite traçar as motivações de uma pessoa desde os motivos declarados até os mais profundos. Assim, o profissional de marketing pode decidir em que nível desenvolver a mensagem e o apelo.³²

Os pesquisadores da motivação geralmente realizam entrevistas em profundidade com algumas dezenas de consumidores a fim de descobrir os motivos mais profundos desencadeados por um produto. Eles usam várias técnicas de projeção, como associação de palavras, complementação de sentenças, interpretação de imagens e simulação, muitas delas introduzidas por Ernest Dichter, um psicólogo vienense que viveu nos Estados Unidos.³³

Atualmente, os pesquisadores de motivação mantêm a tradição da interpretação freudiana. Jan Callebaut identifica diferentes motivos pelos quais um produto pode satisfazer o consumidor. O uísque, por exemplo, pode atrair alguém que busca relaxamento, status ou prazer. Portanto, diferentes marcas de uísque se especializaram em um desses três apelos.³⁴ Outro pesquisador de motivos, Clotaire Rapaille, estuda como desvendar o “código” por trás do comportamento do consumidor em relação aos produtos.³⁵

Chrysler Quando decidiu lançar mais um modelo sedan, a Chrysler já havia feito muita pesquisa tradicional de mercado que concluíra que os consumidores norte-americanos desejavam um excelente nível de economia de combustível, segurança e preço. No entanto, foi somente por meio de uma pesquisa qualitativa que a Chrysler descobriu aquilo que o antropólogo cultural Clotaire Rapaille chama de “o código” — o significado inconsciente que as pessoas atribuem a uma determinada oferta de mercado. Primeiro, os entrevistadores assumiram o papel de “um visitante de outro planeta” e pediram aos participantes para ajudá-los a entender o produto em questão. A seguir, os participantes contaram histórias sobre o produto e, finalmente, depois de um exercício de relaxamento, escreveram sobre suas primeiras experiências com ele. Desse modo, a Chrysler soube que modelos “padronizados” estavam “fora do código”, e usou as informações das sessões para criar o PT Cruiser. Com seu design retrô altamente diferenciado, esse sedan foi um dos lançamentos de automóveis mais bem-sucedidos na história recente dos Estados Unidos.³⁶

A TEORIA DE MASLOW Abraham Maslow queria explicar por que os indivíduos são motivados por determinadas necessidades em determinados momentos.³⁷ Ele concluiu que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente — necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (veja a Figura 6.2). As pessoas tentam satisfazer as mais importantes em primeiro lugar, e depois vão em busca da satisfação da próxima necessidade. Por exemplo, um homem passando fome (necessidade 1) não tem interesse pelos últimos acontecimentos do mundo da arte (necessidade 5), não quer saber como é visto pelos outros (necessidade 3 ou 4), tampouco está preocupado com a qualidade do ar que respira (necessidade 2). Mas, quando ele dispõe de comida e água suficientes, a próxima necessidade mais importante se torna relevante.

**Figura 6.2**

Hierarquia das
necessidades de Maslow

Fonte: MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

A TEORIA DE HERZBERG Frederick Herzberg desenvolveu a teoria de dois fatores, que distingue os *insatisfatores* (fatores que causam insatisfação) e os *satisfatores* (fatores que causam satisfação).³⁸ A ausência de insatisfatores não basta para motivar uma compra; os satisfatores devem estar claramente presentes. Por exemplo, um computador que não tem garantia implica um insatisfator. Contudo, a garantia não funciona como um satisfator ou motivador de compra porque não é uma fonte de satisfação intrínseca. A facilidade de uso seria um satisfator.

A teoria de Herzberg possui duas implicações. Primeiro, os vendedores devem fazer o possível para evitar os insatisfatores (por exemplo, um manual de instruções de má qualidade ou uma política de atendimento precária). Embora esses elementos não sejam o que vende um produto, podem perfeitamente ser aqueles que evitam que ele seja vendido. Segundo, o fabricante deve identificar os principais satisfatores ou motivadores de compra no mercado e fornecê-los.

Percepção

Uma pessoa motivada está pronta para agir — o modo *como* ela agirá é influenciado pela percepção que ela tem da situação. No marketing, as percepções são mais importantes do que a realidade porque elas afetam o comportamento real do consumidor. **Percepção** é o processo pelo qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo.³⁹ A percepção depende tanto dos estímulos físicos quanto da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas individuais. Uma pessoa pode perceber um vendedor que fale depressa demais como agressivo e falso; outra pode vê-lo como inteligente e prestativo. Cada uma reagirá de forma diferente a esse mesmo vendedor.

As pessoas podem ter diferentes percepções do mesmo objeto por causa de três processos: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

ATENÇÃO SELETIVA Atenção é a alocação de uma capacidade de processamento a algum estímulo. A atenção voluntária é algo intencional; a atenção involuntária é atraída por alguém ou alguma coisa. Estima-se que as pessoas são expostas em média a mais de 1.500 propagandas ou comunicações de marca por dia. Como não é possível prestar atenção em todos esses estímulos, a sua maioria é filtrada em um processo chamado **atenção seletiva**. Isso significa que os profissionais de marketing devem se esforçar ao máximo para atrair a atenção dos consumidores. O verdadeiro desafio é saber quais estímulos serão percebidos. Eis algumas conclusões:

1. **É mais provável que as pessoas notem estímulos que se relacionem com uma necessidade atual.** Uma pessoa que esteja motivada a comprar um computador prestará atenção em propagandas de computador; provavelmente não prestará atenção em anúncios de DVD.

2. *É mais provável que as pessoas notem estímulos que consideram previsíveis.* Você provavelmente vai prestar mais atenção em computadores do que em rádios em uma loja de computadores, uma vez que não se espera que esse tipo de loja venda rádios.
3. *É mais provável que as pessoas notem estímulos cujos desvios sejam maiores em relação a um estímulo normal.* Você provavelmente prestará mais atenção em uma propaganda que ofereça um desconto de US\$ 100 sobre o preço de um computador do que em outra que ofereça um desconto de US\$ 5.

Embora filtrem grande parte dos estímulos do ambiente, as pessoas são influenciadas por estímulos inesperados, como ofertas repentinas recebidas pelo correio, pelo telefone ou de um vendedor. Para transpor os filtros de atenção, os profissionais de marketing devem tentar promover suas ofertas de maneira invasiva.

DISTORÇÃO SELETIVA Mesmo os estímulos que chamam a atenção nem sempre atuam da forma como os emissores da mensagem esperam. Uma **distorção seletiva** é a tendência que temos de transformar a informação em significados pessoais e interpretá-la de modo que ela se adapte a nossos julgamentos. Com frequência, os consumidores vão distorcer informações para que se ajustem a crenças e expectativas prévias sobre determinada marca e produto.⁴⁰

Uma demonstração concreta do poder das crenças que os consumidores cultivam sobre marcas é o teste “cego”, de preferência no qual um grupo de consumidores experimenta o produto sem saber qual é a marca, enquanto outro experimenta o produto conhecendo-a. Invariavelmente, surgem diferenças de opinião entre os grupos a despeito de ambos estarem consumindo *exatamente o mesmo produto*.

Se consumidores atribuem opiniões diferentes entre uma versão com marca e outra sem marca de um mesmo produto, só pode ser porque as crenças quanto à marca e ao produto, criadas por diversos meios (sejam experiências passadas, sejam ações de marketing para a marca, etc.), de alguma forma mudaram suas percepções sobre o produto. Exemplos disso existem em praticamente todos os tipos de produto.⁴¹ Quando a Coors mudou seu rótulo de “Banquet Beer” para “Original Draft”, os consumidores alegaram que o gosto havia mudado, embora a formulação permanecesse inalterada.

A distorção seletiva beneficia empresas com marcas fortes quando os consumidores distorcem informações neutras ou ambíguas sobre a marca para torná-las mais positivas. Em outras palavras, dependendo das marcas envolvidas, um café pode parecer mais palatável, um carro pode parecer ter uma direção mais suave ou a espera em uma fila de banco pode parecer menor.

RETENÇÃO SELETIVA As pessoas se esquecem de muitas informações às quais são expostas, mas tendem a reter aquelas que confirmam suas crenças e atitudes. Por causa da **retenção seletiva**, somos propensos a nos lembrar dos pontos positivos mencionados a respeito de um produto de que gostamos e a nos esquecer dos pontos positivos expostos a respeito de produtos concorrentes. A retenção seletiva também beneficia marcas fortes. É por causa dela que os profissionais de marketing usam a repetição — assim, asseguram que a mensagem não será ignorada.

PERCEPÇÃO SUBLIMINAR Os mecanismos de percepção seletiva requerem um envolvimento e uma reflexão ativos dos consumidores. Um tema que fascina os profissionais do marketing há décadas é a **percepção subliminar**. Eles argumentam que as empresas embutem mensagens subliminares dissimuladas em peças publicitárias e embalagens. Embora esteja claro que os processos mentais abrangem vários fatores subconscientes,⁴² não há evidências que sustentem que o marketing detém o poder de controlar de maneira sistemática os consumidores nesse nível, sobretudo o suficiente para alterar crenças mais ou menos importantes ou fortemente arraigadas.⁴³

Aprendizagem

Quando as pessoas agem, elas aprendem. A **aprendizagem** consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência. Os teóricos da aprendizagem acreditam que ela nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços. Duas abordagens populares à aprendizagem são o condicionamento clássico e o condicionamento operante (instrumental).

Um **impulso** é um forte estímulo interno que impele à ação. Os **sinais** são estímulos menos intensos que determinam quando, onde e como a pessoa reage. Suponha que você tenha comprado um computador HP. Se sua experiência for gratificante, sua resposta a computadores e à HP será positivamente reforçada. Mais tarde, quando for comprar uma impressora, você poderá supor que, uma vez que a HP fabrica bons computadores, também deve produzir boas impressoras. Em outras palavras, você *generaliza* sua resposta a um estímulo semelhante. Uma tendência oposta à generalização é a **discriminação**, que significa que a pessoa aprendeu a reconhecer as diferenças em uma série de estímulos semelhantes e é capaz de adaptar suas respostas de acordo com essas diferenças.

A teoria da aprendizagem ensina aos profissionais de marketing que eles podem criar demanda para um produto associando-o a fortes impulsos, usando sinais motivadores e fornecendo reforço positivo. Uma nova empresa pode entrar em um mercado apelando para os mesmos impulsos usados pelos concorrentes e fornecendo configurações de sinais semelhantes, pois os compradores têm maior possibilidade de transferir fidelidade a marcas semelhantes (generalização). Ou então a empresa pode projetar sua marca de maneira que invoque uma série de impulsos diferentes e ofereça fortes sinais para a mudança (discriminação).

Alguns pesquisadores preferem abordagens mais ativas, cognitivas, nas quais a aprendizagem depende das inferências ou das interpretações que os consumidores fazem a partir dos resultados (a experiência de consumo foi desfavorável porque o produto é ruim ou o consumidor não seguiu as instruções corretamente?). O **viés hedônico** ocorre quando as pessoas têm uma tendência geral de atribuir o sucesso a si próprias e o fracasso a causas externas. Os consumidores estão, portanto, mais propensos a culpar um produto do que a si mesmos, colocando pressão sobre os profissionais de marketing para que expliquem cuidadosamente as funções do produto em embalagens e rótulos bem concebidos, propaganda instrutiva e sites, e assim por diante.

Emoções

A reação do consumidor não é totalmente cognitiva e racional; pode, em grande parte, ser emocional e invocar diferentes tipos de sentimento. Uma determinada marca ou produto pode fazer o consumidor se sentir orgulhoso, animado ou confiante. Uma propaganda pode criar sentimentos de diversão, desgosto ou admiração.

A seguir, apresentamos dois exemplos recentes que reconhecem o poder das emoções na tomada de decisão do consumidor.

- Durante anos, a líder em colchões de espuma especiais Tempur-Pedic ficou famosa por usar infomerciais mostrando que um copo de vinho sobre seu produto não derramava, ainda que pessoas pulassem na cama. Para criar uma conexão emocional mais forte, a empresa iniciou uma ampla campanha de mídia em 2007 que posicionou os colchões como uma marca de bem-estar e uma “terapia noturna para o corpo e para a mente”.⁴⁴
- A Reckitt Benckiser e a Procter & Gamble lançaram campanhas publicitárias em 2009 para o Woolite e o Tide, respectivamente, que exploravam não o desempenho desses produtos na lavagem de roupas, mas uma conexão emocional — e os desafios — de lavar roupa. Com base em pesquisas que revelavam que uma em cada três mulheres que trabalham fora admitia ter estragado alguma roupa na lavagem ao longo dos últimos anos, a Reckitt Benckiser lançou um guia de estilo Woolite “Find the look, keep the look” (“Encontre um estilo, mantenha o estilo”), disponível on-line e em lojas, para “vestir o que está na moda e manter suas roupas com uma aparência fabulosa sem gastar uma fortuna”. Partindo da premissa de que um lava-roupas deve fazer mais do que limpar, a P&G posicionou seu novo Tide Total Care como um produto que conservava as roupas e mantinha os “sete sinais das roupas bonitas”, entre elas a forma, a suavidade e o acabamento.⁴⁵

Memória

Psicólogos cognitivos fazem distinção entre a **memória de curto prazo** — um repositório temporário e limitado de informações — e a **memória de longo prazo** — um repositório mais permanente e essencialmente ilimitado. Todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo de suas vidas podem acabar armazenadas em sua memória de longo prazo.

A estrutura de memória de longo prazo mais bem aceita se baseia em um modelo do tipo associativo.⁴⁶ Por exemplo, o **modelo de memória de rede associativa** considera a memória de longo prazo como uma série de nós e ligações. Os *nós* são informações armazenadas que se conectam por meio de *ligações* que variam em intensidade. Qualquer tipo de informação pode ser armazenada na rede de memória, incluindo as verbais, visuais, abstratas ou contextuais. Um processo de disseminação de ativação de um nó para outro determina qual informação pode ser efetivamente recuperada, e a extensão disso, em qualquer situação. Quando um nó é ativado porque há uma informação externa sendo codificada (quando alguém lê ou ouve uma palavra ou frase, por exemplo) ou porque há uma informação interna sendo recuperada da memória de longo prazo (quando alguém pensa sobre algum conceito), outros nós também são ativados, caso tenham uma associação suficientemente forte com aquele nó específico.

Nesse modelo, pode-se pensar no conhecimento de marca pelo consumidor como um nó na memória que apresenta uma variedade de associações interconectadas. A intensidade e a organização dessas associações serão determinações significativas de quais informações sobre a marca podem ser recuperadas. As **associações de marca** consistem em todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes, etc. que se referem a uma marca e estão ligados ao nó da marca.

O marketing pode ser visto como o processo que garante aos consumidores ter a experiência de bens e serviços apropriada, para que as estruturas certas de marca sejam criadas e mantidas em sua memória. Empresas como a Procter & Gamble gostam de criar mapas mentais que descrevem o conhecimento do cliente sobre determinada marca, em termos das associações que podem ser desencadeadas em uma ação de marketing e sua relativa força, benefício e singularidade para o consumidor. A Figura 6.3 mostra um mapa mental muito simples, que destaca crenças de um cliente hipotético sobre a State Farm, uma marca de seguros.



O guia de estilo Woolite enfoca os benefícios emocionais de escolher e preservar a boa aparência em roupas femininas.

PROCESSOS DE MEMÓRIA A memória é um processo muito construtivo, porque não nos lembramos de informações e eventos em sua totalidade e com exatidão. Muitas vezes, temos lembranças fragmentadas e preenchemos as lacunas com base em tudo aquilo que sabemos. A seção Novas Ideias em Marketing “Feitas para colar” oferece dicas práticas de como os profissionais de marketing podem garantir que suas ideias — dentro ou fora da empresa — sejam lembradas e exerçam impacto.



Figura 6.3

Mapa mental hipotético da State Farm



Feitas para colar

A partir de um conceito introduzido por Malcolm Gladwell em seu livro *Tipping Point*, os irmãos Chip e Dan Heath se dedicaram a descobrir o que faz uma ideia “colar” e conquistar o público. Analisando uma grande variedade de ideias de diversas fontes — lendas urbanas, teorias de conspiração, mandatos de políticas públicas e design de produtos — eles identificaram seis traços que caracterizam toda grande ideia e usaram o acrônimo “SUCCE” para organizá-las:

1. **Simples (simple).** Identifique o cerne de qualquer ideia. Decomponha a ideia, eliminando tudo o que não é essencial. “A Southwest Airlines é A companhia aérea com a menor tarifa.”
2. **Inesperada (unexpected).** Chame a atenção das pessoas surpreendendo-as. O serviço ao cliente da Nordstrom é lendário porque supera de modo inesperado as já altas expectativas dos clientes, indo além de apenas ajudá-los nas compras e resolvendo suas necessidades pessoais — ao passar camisas antes de uma reunião, manter seus carros aquecidos enquanto fazem compras ou embalar presentes que foram comprados na concorrente Macy’s.
3. **Concreta (concrete).** Toda ideia deve ser facilmente compreendida e lembrada mais tarde. A Boeing projetou com sucesso o modelo 727 passando a seus milhares de engenheiros um objetivo muito específico: o avião tinha que acomodar 131 passageiros, voar sem escalas de Nova York para Miami e pousar na pista 4-22 do aeroporto de LaGuardia, que não podia ser utilizada por aviões de grande porte.
4. **Credibilidade (credibility).** Dê credibilidade a uma ideia. O serviço indiano de entrega rápida Safexpress conseguiu superar as dúvidas sobre suas competências ao descrever a um estúdio de cinema de Bollywood como havia entregado, sem qualquer falha, 69 mil cópias do último livro da série *Harry Potter* a livrarias de todo o país às oito horas da manhã do dia de seu lançamento.
5. **Emoção (emotion).** Ajude as pessoas a enxergarem a importância de uma ideia. Uma pesquisa sobre propaganda antifumo baseada em fatos *versus* emoções demonstrou que os apelos emocionais são mais atraentes e memoráveis.
6. **Histórias (stories).** Capacite as pessoas a usar uma ideia por meio da narrativa. Também nesse caso, uma pesquisa mostra como as narrativas evocam a estimulação mental, e a visualização de eventos facilita o *recall* e torna a aprendizagem mais fácil.

Os irmãos Heath acreditam que as grandes ideias não nascem espontaneamente, elas são criadas por meio desses traços. Um exemplo disso é a propaganda da Subway estrelada por Jared — ele perdeu aproximadamente 45 quilos em três meses comendo dois sanduíches da marca por dia —, que ajudou a aumentar as vendas da rede em 18 por cento no período de um ano. De acordo com os irmãos Heath, essa ideia tem alta pontuação nas seis dimensões de aderência.

1. **Simples:** perda de peso.
2. **Inesperada:** perda de peso comendo *fast-food*.
3. **Concreta:** perda de peso comendo dois sanduíches da Subway por dia.
4. **Credibilidade:** uma perda documentada de 45 quilos.
5. **Emoção:** um triunfo sobre a difícil tarefa de perder peso.
6. **Histórias:** um relato pessoal sobre como comer dois sanduíches da Subway levou a uma inacreditável perda de peso.

Fonte: HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Made to stick: why some ideas survive and others die...* Nova York: Random House, 2007; GLADWELL, Malcolm. *The tipping point: how little things can make a big difference.* Nova York: Little, Brown and Company, 2000; KIVIAT, Barbara. *Are you sticky?* *Time*, 29 out. 2006; EWERS, Justin. *Making it stick.* *U.S. News & World Report*, 21 jan. 2007; HOFMAN, Mike. Chip and Dan Heath: marketing made sticky. *Inc.*, 1º jan. 2007.

A **codificação de memória** se refere a como e onde a informação é armazenada na memória. A força da associação resultante depende da quantidade de informações que processamos na codificação (por exemplo, de quanto uma pessoa pensa sobre a informação) e de que maneira o fazemos.⁴⁷ De modo geral, quanto maior a atenção dada ao significado da informação durante a codificação, mais fortes serão as associações na memória.⁴⁸ Uma pesquisa de propaganda sugere que altos níveis de repetição de uma propaganda inexpressiva e nada persuasiva, por exemplo, provavelmente não exercerá tanto impacto de venda quanto níveis mais baixos de repetição de uma propaganda envolvente e convincente.⁴⁹

A **recuperação de memória** se refere à maneira de como a informação é extraída da memória. Nesse processo, três fatores são importantes.

1. A presença de informações sobre *outro* produto na memória pode causar interferências e fazer com que os novos dados sejam negligenciados ou confundidos. O desafio para uma categoria com muitos competidores — como companhias aéreas, serviços financeiros e seguradoras — é evitar que os consumidores confundam as marcas.
2. Tem-se demonstrado que, de modo geral, o tempo decorrido desde a exposição à informação até sua codificação causa apenas um enfraquecimento gradual. Psicólogos cognitivos acreditam que a memória é extremamente durável, de modo que, após uma informação ser armazenada na memória, sua força de associação diminui muito lentamente.⁵⁰
3. A informação pode estar *disponível* na memória, mas não *acessível* para ser lembrada sem os sinais ou lembretes de recuperação apropriados. A eficiência dos sinais de recuperação é uma das ra-

zões pelas quais o marketing no *interior* dos supermercados ou de qualquer loja é tão importante — a embalagem do produto, o uso de displays, e assim por diante. As informações que esses elementos contêm e as lembranças que evocam da propaganda e de outras informações já transmitidas fora da loja são determinantes fundamentais na tomada de decisão do consumidor.

O processo de decisão de compra: o modelo de cinco estágios

Os processos psicológicos básicos que examinamos desempenham um papel importante nas decisões de compra que os consumidores efetivamente tomam.⁵¹ A Tabela 6.3 fornece um questionário com as principais perguntas sobre comportamento de compra do consumidor que os profissionais de marketing devem fazer no que se refere a quem, o que, quando, onde, como e por quê.

As empresas inteligentes tentam compreender plenamente o processo de decisão de compra dos clientes — todas as suas experiências de aprendizagem, escolha, uso e inclusive descarte de um produto.⁵² Estudiosos do marketing desenvolveram um “modelo de etapas” para o processo de decisão de compra (veja a Figura 6.4). Normalmente, o consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Obviamente, esse processo começa bem antes da compra real e tem consequências que perduram por muito tempo.⁵³

Mas nem sempre os consumidores passam por todas as etapas ao comprar um produto — eles podem pular ou inverter algumas delas. Ao comprar sua marca habitual de creme dental, uma pessoa vai direto da necessidade à decisão de compra, pulando a busca de informações e a avaliação de alternativas. No entanto, o modelo na Figura 6.4 fornece um bom quadro de referência porque capta a ampla gama de considerações que surgem quando um consumidor se vê diante de uma nova compra altamente envolvente.⁵⁴ Mais adiante neste capítulo, analisaremos outras formas menos calculadas de tomada de decisão por parte dos consumidores.



Figura 6.4
Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor

Reconhecimento do problema

O processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade desencadeada por estímulos internos ou externos. No primeiro caso, uma das necessidades normais de uma pessoa — fome, sede, sexo — sobe para o nível de consciência e torna-se um impulso. No segundo caso, em que a necessidade é provocada por estímulos externos, uma pessoa admira o carro novo de um amigo ou vê uma propaganda de férias no Havaí na televisão, o que desencadeia ideias sobre a possibilidade de fazer uma compra.

TABELA 6.3 Percepção do comportamento de compra do consumidor
Quem compra seu produto?
Quem toma a decisão de comprar o produto?
Quem influencia a decisão de compra do produto?
Como é a tomada a decisão? Quem assume esse papel?
O que o cliente compra? Que necessidades devem ser satisfeitas?
Por que os clientes comprem determinada marca?
Onde comprem ou procuram o produto?
Quando comprem? Existem fatores de sazonalidade?
Como seu produto é percebido pelos clientes?
Quais são as atitudes dos clientes em relação a seu produto?
Que fatores sociais podem influenciar a decisão de compra?
O estilo de vida dos clientes influencia as decisões de compra deles?
Como fatores pessoais ou demográficos influenciam o comportamento de compra?

Fonte: Baseado na Figura 1.7 em BELCH, George; BELCH, Michael. *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. 8. ed. Homewood, IL: Irwin, 2009.

Os profissionais de marketing precisam identificar as circunstâncias que desencadeiam determinada necessidade pela coleta de informações entre vários consumidores. Assim, eles podem desenvolver estratégias de marketing que provoquem o interesse do consumidor. Particularmente no caso de compras discricionárias, como de artigos de luxo, pacotes de viagem e opções de entretenimento, é preciso motivar o consumidor para que uma compra potencial seja seriamente considerada.

Busca de informações

Curiosamente, os consumidores costumam buscar uma quantidade limitada de informações. Estudos revelam que, no caso de bens duráveis, metade dos consumidores visita somente uma loja, enquanto 30 por cento examinam mais de uma marca de eletrodomésticos. Podemos distinguir entre dois níveis de interesse. O estado de busca mais moderado é denominado *atenção elevada*. Nesse nível, a pessoa está simplesmente mais receptiva a informações sobre um produto. No outro nível, a pessoa embarca em uma *busca ativa de informações*: ela procura literatura a respeito, telefona para amigos, vasculha a Internet e visita lojas para saber mais sobre o produto.

FONTES DE INFORMAÇÃO As principais fontes de informação procuradas pelo consumidor se dividem em quatro grupos:

- **Pessoais.** Família, amigos, vizinhos, conhecidos.
- **Comerciais.** Propaganda, sites, vendedores, representantes, embalagens, mostruários.
- **Públicas.** Meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo.
- **Experimentais.** Manuseio, exame, uso do produto.

A quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador. De maneira geral, o consumidor recebe a maior parte das informações sobre um produto por meio de fontes comerciais — isto é, fontes dominadas pelos profissionais de marketing. Entretanto, as informações mais efetivas vêm de fontes pessoais ou públicas, que são independentes.

Cada fonte de informação desempenha uma função diferente ao influenciar a decisão de compra. As fontes comerciais normalmente desempenham uma função informativa, enquanto as fontes pessoais desempenham uma função de legitimação ou avaliação. Por exemplo, os médicos geralmente tomam conhecimento de novas drogas por meio de fontes comerciais, mas procuram outros médicos para avaliá-las.

DINÂMICA DE BUSCA Por meio da coleta de informações, o consumidor toma conhecimento de marcas concorrentes e seus atributos. O primeiro quadro da Figura 6.5 mostra o *conjunto total* de marcas disponíveis para o consumidor. Ele conhecerá um subconjunto dessas marcas, o *conjunto de conscientização*. Somente algumas marcas, que formam o *conjunto para consideração*, atenderão aos critérios de compra iniciais. À medida que o consumidor adquire mais informações, apenas algumas, o *conjunto de escolha*, permanecem como concorrentes sérias. E o consumidor fará sua escolha final a partir desse conjunto.⁵⁵

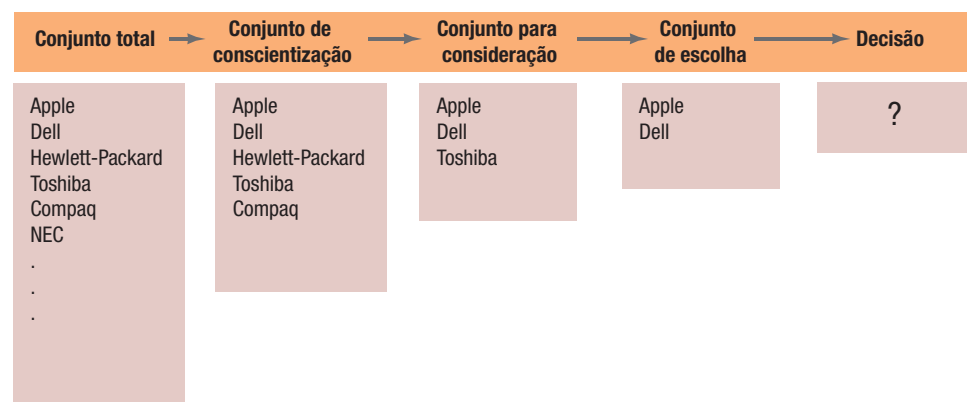


Figura 6.5

Sucessão de conjuntos envolvidos na tomada de decisão do consumidor

Os profissionais de marketing precisam identificar a hierarquia de atributos que orientam a tomada de decisão do consumidor para entender as diversas forças competitivas e como esses vários conjuntos se formaram. Esse processo de identificação de hierarquia é chamado **particionamento de mercado**. No passado, a maioria dos compradores de carro primeiramente se decidia sobre o fabricante e, em seguida, sobre uma de suas divisões (*hierarquia dominante de marca*). Um consumidor pode preferir os automóveis da General Motors e, dentro desse conjunto, os da Chevrolet. Hoje em dia, muitos decidem primeiro a nação da qual querem comprar um carro (*hierarquia dominante de nação*). Os consumidores podem começar decidindo que querem um carro alemão, em seguida, um Audi, e depois o modelo A4 da Audi.

A hierarquia de atributos também pode revelar segmentos de clientes. Aqueles que tomam decisões de compra com base no preço são dominantes de preço; aqueles que definem antes o tipo de carro (esportivo, de passageiros, híbrido) são dominantes de tipo; aqueles que começam pela escolha da marca são dominantes de marca. Os consumidores dominantes de tipo/preço/marca formam um segmento; os de qualidade/serviço/tipo formam outro. Cada um pode ter dados demográficos, psicográficos e de mídia distintos, além de diferentes conjuntos de consciência, consideração e escolha.⁵⁶

A Figura 6.5 mostra que a empresa deve utilizar uma estratégia para ter sua marca nos conjuntos de conscientização, consideração e escolha do cliente em potencial. Se um supermercado dispõe os iogurtes na gôndola primeiro por marca (como Danone e Yoplait) e depois por sabor de cada marca, os consumidores tendem a escolher todos os sabores da mesma marca. No entanto, se os produtos forem dispostos primeiro pelo sabor — todos os iogurtes de morango juntos, depois todos os de baunilha, e assim por diante —, os consumidores provavelmente escolherão primeiro os sabores que desejam e em seguida a marca que preferem para cada um desses sabores. Os supermercados na Austrália organizam as carnes pela forma como devem ser preparadas e usam etiquetas de identificação mais descritivas, como “rosbife assado com ervas em 10 minutos”. O resultado é que os australianos compram uma variedade maior de carnes do que os norte-americanos, que escolhem carnes dispostas por tipo de animal — bovina, suína, aves, etc.⁵⁷

A empresa deve ainda identificar as outras marcas no conjunto de escolha do consumidor para que possa planejar apelos competitivos. Além disso, os profissionais de marketing devem identificar as fontes de informação do consumidor e avaliar sua importância. Pode-se perguntar como eles ouviram falar da marca pela primeira vez, que informações adquiriram mais tarde e a importância dessas diferentes fontes de informação. As respostas ajudarão a empresa a preparar comunicações eficazes para o mercado-alvo.

Avaliação de alternativas

Como o consumidor processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final? Não existe um processo único usado por todos os consumidores, nem por um consumidor em todas as situações de compra. Há vários processos, e os modelos mais atuais consideram que o consumidor forma julgamentos principalmente em uma base racional e consciente.

Alguns conceitos básicos nos ajudarão a entender os processos de avaliação do consumidor. Em primeiro lugar, ele tenta satisfazer uma necessidade. Segundo, ele busca certos benefícios na escolha do produto. Terceiro, o consumidor vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar seus benefícios. Os atributos que interessam aos compradores variam de acordo com o produto. Por exemplo:

1. **Hotéis.** Localização, higiene, ambiente, preço.
2. **Antisséptico bucal.** Cor, eficácia, capacidade de matar germes, sabor, preço.
3. **Pneus.** Segurança, vida útil, desempenho, preço.

Os consumidores prestarão mais atenção aos atributos que fornecerem os benefícios buscados. Geralmente, o mercado para um produto pode ser segmentado de acordo com os atributos que são importantes para diferentes grupos de consumidores.

CRENÇAS E ATITUDES Por meio da experiência e da aprendizagem, as pessoas adquirem crenças e atitudes, que por sua vez influenciam o comportamento de compra. Uma **crença** é o pensamento descritivo que alguém mantém a respeito de alguma coisa. Tão importantes quanto elas são as **atitudes**, que correspondem a avaliações, sentimentos e tendências de ação

duradouros, favoráveis ou não, em relação a algum objeto ou ideia.⁵⁸ As pessoas têm atitudes em relação a quase tudo: religião, política, roupa, música, comida.

As atitudes predis põem as pessoas a gostar ou não de um objeto, o que as aproxima ou as afasta dele, e também as levam a se comportar de maneira razoavelmente coerente em relação a objetos semelhantes. Visto que as atitudes fazem com que o consumidor poupe energia e reflexão, as atitudes dificilmente mudam. Dessa maneira, o melhor que uma empresa tem a fazer é adaptar seu produto a atitudes preexistentes, em vez de tentar mudar as atitudes das pessoas. Porém, se as crenças e atitudes se tornarem demasiadamente negativas, medidas mais sérias podem ser necessárias. Com uma campanha polêmica para sua pizza, a Domino's tomou medidas drásticas para tentar mudar as atitudes dos consumidores.

Domino's Mais conhecida pela velocidade de sua entrega do que pelo sabor de sua pizza, a Domino's decidiu combater as percepções negativas. Um grande plano de comunicação exibiu uma propaganda em estilo de documentário na TV que começava com funcionários da Domino's na sede da empresa examinando o feedback escrito e gravado de um focus group de clientes. O feedback continha comentários sarcásticos e desagradáveis, tais como "Acho que a crosta da pizza da Domino's tem gosto de papelão" e "O molho parece ketchup". Após a aparição do presidente Patrick Doyle diante da câmera afirmando que esses resultados eram inaceitáveis, a propaganda passava a mostrar chefs e executivos da empresa em suas cozinhas de teste proclamando que sua nova pizza havia sido melhorada com um molho mais saboroso e rico, uma combinação mais robusta de queijos e uma crosta temperada com ervas e alho. Muitos críticos se espantaram com a admissão da empresa de que sua pizza número dois, com efeito, tinha sido inferior por anos. Outros observaram que a formulação de novos produtos e uma propaganda não convencional lidavam com uma crença negativa amplamente difundida e difícil de mudar que estava arrasando a marca, e exigiam uma ação decisiva. Doyle resumiu a reação do consumidor como "A maioria realmente gosta, outros não. Tudo bem".⁵⁹

MODELO DE EXPECTATIVA DE VALOR O consumidor toma atitudes com relação a várias marcas por meio de um procedimento de avaliação de atributos, desenvolvendo uma série de crenças sobre as marcas baseando-se em como cada uma delas se posiciona em relação a cada atributo.⁶⁰ O **modelo de expectativa de valor** da formação de atitude postula que os consumidores avaliam produtos combinando suas crenças de marca — positivas e negativas — de acordo com sua importância.

Suponha que Linda tenha restringido seu conjunto de escolha a quatro Laptops (A, B, C, D). Digamos que ela esteja interessada em quatro atributos: capacidade de memória, resolução gráfica, tamanho e peso, e preço. A Tabela 6.4 mostra suas crenças sobre como cada marca se posiciona nos quatro atributos. Se um Laptop fosse superior aos outros em todos os critérios, poderíamos antecipar que Linda o escolheria. Mas, como geralmente ocorre, seu conjunto de escolha consiste em marcas de apelos variados. Se Linda quer a melhor capacidade de memória, deve comprar C; se quer a melhor resolução gráfica, deve comprar A, e assim por diante.

Se soubéssemos os pesos que Linda confere aos quatro atributos, poderíamos antecipar com mais confiabilidade qual Laptop seria escolhido. Suponhamos que ela tenha atribuído 40 por cento da importância à capacidade de memória do Laptop, 30 por cento à resolução gráfica, 20 por cento ao tamanho e peso e 10 por cento ao preço. Para encontrar o valor percebido de Linda em relação a cada Laptop, multiplicamos suas ponderações por suas crenças sobre cada atributo. Esse cálculo leva aos seguintes valores percebidos:

$$\text{Laptop A} = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + 0,1(9) = 8,0$$

$$\text{Laptop B} = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + 0,1(7) = 7,0$$

$$\text{Laptop C} = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(3) + 0,1(2) = 6,0$$

$$\text{Laptop D} = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + 0,1(5) = 5,0$$

Segundo a previsão de um modelo de expectativa de valor, Linda vai preferir o Laptop A, que tem (com 8,0) o mais alto valor percebido.⁶¹

TABELA 6.4 Crenças de um consumidor em relação a marcas de Laptops

Laptops	Atributo			
	Capacidade de memória	Resolução gráfica	Tamanho/Peso	Preço
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
D	5	3	8	5

Nota: a cada atributo é dada uma nota de 0 a 10, sendo que 10 representa o nível mais alto em cada um deles. O preço, contudo, é classificado de maneira inversa, com o 10 representando o preço mais baixo. Isso porque o consumidor prefere o preço mais baixo.

Suponhamos que a maioria dos Laptops forme suas preferências da mesma maneira. Sabendo disso, o fabricante do Laptop B, por exemplo, poderia aplicar as seguintes estratégias para estimular o interesse por sua marca:

- **Reprojetar o Laptop.** Essa técnica é conhecida como *reposicionamento real*.
- **Alterar as crenças sobre a marca.** A tentativa de alterar as crenças sobre a marca é conhecida como *reposicionamento psicológico*.
- **Alterar as crenças sobre as marcas da concorrência.** Essa estratégia, chamada *reposicionamento competitivo*, faz sentido quando os compradores acreditam que uma marca concorrente tem mais qualidade do que realmente tem.
- **Alterar a importância dos atributos.** O profissional de marketing pode tentar persuadir os compradores a atribuir maior importância aos atributos nos quais a marca é melhor.
- **Chamar a atenção para atributos negligenciados.** O profissional de marketing pode atrair a atenção dos compradores para atributos negligenciados, como velocidade de processamento.
- **Mudar o ideal do comprador.** O profissional de marketing pode tentar persuadir o comprador a mudar seu nível de exigência para um ou mais atributos.⁶²

Decisão de compra

No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas. Ao formar essa intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca (marca A), decisão por revendedor (revendedor 2), decisão por quantidade (um Laptop), decisão por ocasião (fim de semana) e decisão por forma de pagamento (cartão de crédito).

MODELOS NÃO COMPENSATÓRIOS DE ESCOLHA DO CONSUMIDOR O modelo de expectativa de valor é um modelo compensatório no sentido de que os atributos de um produto percebidos como positivos podem ajudar a superar aqueles percebidos como negativos. Mas os consumidores costumam usar “atalhos mentais” chamados **heurísticas** ou regras simplificadoras do processo de escolha.

Nos **modelos não compensatórios** de escolha do consumidor, as considerações de atributos positivos e negativos não são necessariamente comparadas. Uma avaliação mais isolada dos atributos facilita a decisão de compra, mas também aumenta a probabilidade de a pessoa fazer uma escolha diferente daquela que faria se tivesse realizado uma avaliação mais detalhada. A seguir, destacamos três regras heurísticas de escolha:

1. Na **heurística conjuntiva**, o consumidor determina um nível mínimo aceitável para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda a esse padrão. Por exemplo, se Linda determinasse que o nível mínimo aceitável para todos os atributos deveria ser 5, ela teria escolhido o Laptop B.
2. Na **heurística lexicográfica**, o consumidor escolhe a melhor marca com base no atributo percebido como mais importante. Com essa regra de decisão, Linda teria escolhido o Laptop C.
3. Na **heurística de eliminação de aspectos**, o consumidor compara marcas com base em um atributo selecionado probabilisticamente — isto é, a probabilidade de escolha de um atributo está categoricamente relacionada a sua importância —, e as marcas são eliminadas se não atingirem o nível mínimo aceitável.

O conhecimento da marca ou do produto, a quantidade e a semelhança de opções de marca e pressões de tempo existentes, bem como o contexto social (por exemplo, a necessidade de justificativa para um colega de trabalho ou chefe) podem afetar se ou como as heurísticas de escolha são utilizadas.⁶³

Os consumidores não adotam necessariamente um único tipo de regra de escolha em suas decisões de compra. Por exemplo, podem usar uma regra de decisão não compensatória como a heurística conjuntiva para reduzir o número de opções de marca até uma quantidade mais gerenciável e, em seguida, avaliar as marcas remanescentes. Uma razão para o imenso sucesso da campanha Intel Inside na década de 1990 é que ela tornou a marca o padrão mínimo aceitável para muitos consumidores — eles só comprariam um PC que possuísse microprocessador Intel. Os maiores fabricantes de PCs como a IBM, a Dell e a Gateway não tiveram outra escolha senão apoiar os esforços de marketing da Intel.

FATORES DE INTERFERÊNCIA Mesmo que o consumidor forme avaliações de marcas, dois fatores podem interferir nesse processo entre a intenção e a decisão de compra (veja a Figura 6.6).⁶⁴ O primeiro fator é a *atitude de outros*. A influência da atitude alheia depende de dois fatores: (1) da intensidade da atitude negativa de outra pessoa em relação à alternativa preferida do consumidor e (2) da motivação do consumidor para acatar os desejos de outra pessoa.⁶⁵ Quanto mais intenso o negativismo de outra pessoa e quanto mais próxima ela for do consumidor, mais ele ajustará sua intenção de compra. O contrário também é verdadeiro.

Relacionado à atitude de outros está o papel desempenhado por intermediários da informação, que publicam avaliações. São exemplos de intermediários de informação a revista *Consumer Reports*, que oferece comentários imparciais de especialistas sobre todos os tipos de bens e serviços; o instituto de pesquisa J. D. Powers, que avalia carros, serviços financeiros e pacotes de viagens com base em informações do consumidor; críticos profissionais de cinema, livros e música; críticas do consumidor sobre livros e música em sites como Amazon.com; e o número crescente de salas de bate-papo, painéis, blogs, etc., em que as pessoas discutem sobre produtos e empresas.

Não há dúvida de que essas avaliações influenciam os consumidores, como prova o sucesso do filme de baixo orçamento *Atividade paranormal*, que custou somente US\$ 15.000 para ser produzido, mas arrecadou mais de US\$ 100 milhões de bilheteria em 2009, graças a uma avalanche de críticas favoráveis que recebeu de cinéfilos em vários sites.⁶⁶

O segundo fator de interferência são os *fatores situacionais imprevistos*, que podem surgir e mudar a intenção de compra. Linda pode perder o emprego, alguma outra compra pode se tornar mais urgente ou um vendedor pode desmotivá-la. As preferências, e mesmo as intenções de compra, não são indicadores inteiramente confiáveis do comportamento de compra.

A decisão de um consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo *risco percebido*.⁶⁷

1. **Risco funcional:** o produto não corresponde às expectativas.
2. **Risco físico:** o produto impõe uma ameaça ao bem-estar físico ou à saúde do usuário ou de outras pessoas.
3. **Risco financeiro:** o produto não vale o preço pago.
4. **Risco social:** o produto resulta em um constrangimento diante de outros.
5. **Risco psicológico:** o produto afeta o bem-estar mental do usuário.
6. **Risco de tempo:** a ineficiência do produto resulta em um custo de oportunidade para encontrar um substituto satisfatório.

O grau de risco percebido varia de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de incerteza quanto aos atributos e o nível de autoconfiança do consumidor. Os consumidores desenvolvem hábitos para reduzir o risco, como evitar as decisões, buscar informações com os amigos e dar preferência a marcas nacionalmente conhecidas e a garantias. Os profissionais de marketing devem compreender os fatores que provocam sensações de risco no consumidor e fornecer informações e suporte a fim de reduzir esses riscos percebidos.

Comportamento pós-compra

Após a compra, se perceber certos aspectos inquietantes ou ouvir coisas favoráveis sobre outras marcas, o consumidor pode experimentar uma dissonância cognitiva. Ele ficará, então, atento a informações que apoiem sua decisão. As comunicações de marketing devem proporcionar crenças e avaliações que ajudem o consumidor a se sentir bem em relação a sua escolha. O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado.

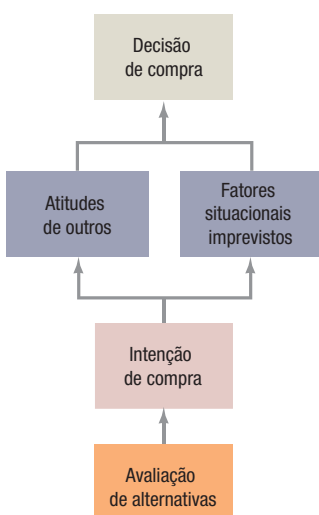


Figura 6.6

Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compra

Ele deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra.

SATISFAÇÃO PÓS-COMPRA A satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto.⁶⁸ Se o desempenho não atende plenamente às expectativas, o cliente fica *desapontado*; se atende às expectativas, ele fica *satisfeito*; e, se excede as expectativas, ele fica *encantado*. Esses sentimentos podem determinar se o cliente voltará a comprar o produto e se falará positiva ou negativamente sobre ele para outras pessoas.

Quanto maior a diferença entre as expectativas em relação ao produto e o seu desempenho, maior será a insatisfação do consumidor. Nesse ponto, o estilo pessoal entra em jogo. Alguns consumidores exageram nessa diferença quando o produto não é perfeito e ficam muito insatisfeitos. Outros minimizam essa diferença e ficam menos insatisfeitos.⁶⁹

AÇÕES PÓS-COMPRA Se um consumidor fica satisfeito, maior a probabilidade de ele voltar a comprar o produto. Os consumidores insatisfeitos, por sua vez, podem abandonar ou devolver o produto. Também podem buscar informações que confirmem seu alto valor. Ou podem tomar ações públicas: reclamar para a empresa, procurar um advogado ou se queixar para outros grupos (como entidades comerciais, privadas ou governamentais). Entre as ações privadas estão: parar de comprar o produto (*opção de saída*) ou alertar os amigos (*opção de voz*).⁷⁰

No Capítulo 5, foram descritos programas de CRM desenvolvidos para criar uma fidelidade duradoura à marca. As comunicações pós-compra resultam em menor número de devoluções e cancelamentos de pedidos. Os fabricantes de computadores, por exemplo, podem enviar uma carta aos novos proprietários parabenizando-os por terem escolhido uma excelente máquina. Podem veicular propagandas que mostrem proprietários satisfeitos com a marca. Podem solicitar sugestões dos clientes para melhorias e relacionar os locais em que existem serviços disponíveis. Podem elaborar manuais de instruções inteligíveis. Podem enviar uma revista aos proprietários com artigos que descrevam novos aplicativos. Além de tudo isso, podem oferecer bons canais para o atendimento rápido de reclamações.

UTILIZAÇÃO PÓS-COMPRA E DESCARTE Os profissionais de marketing também devem monitorar como os compradores usam e descartam os produtos (veja a Figura 6.7). Um elemento importante da frequência de compras é a taxa de consumo do produto — quanto mais rápido os compradores consumirem um produto, mais rápido voltarão a comprá-lo.

Os consumidores podem deixar de substituir alguns produtos com a frequência adequada por superestimar sua durabilidade.⁷¹ Uma estratégia para agilizar a reposição é criar um vínculo com determinado feriado, evento ou época do ano.

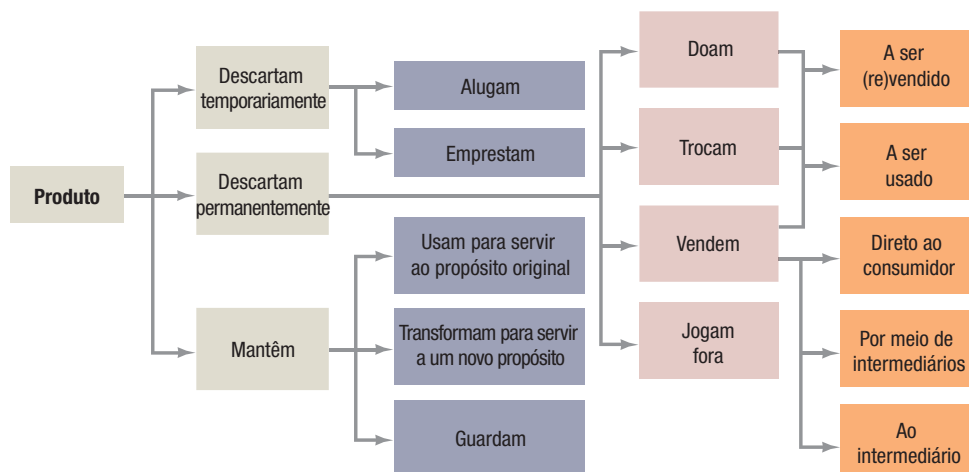


Figura 6.7

Como os clientes usam ou descartam os produtos

Fonte: JACOBY, Jacob; BERNING, Carol K.; DIETVORST, Thomas F. What about disposition? *Journal of Marketing*, p. 23, jul. 1977. Reproduzido com permissão de *Journal of Marketing*, publicado pela American Marketing Association.

Por exemplo, a Oral B vinculou promoções de escovas de dentes à mudança para o horário de verão. Outra estratégia é fornecer aos consumidores mais informações sobre: 1) quando o produto começou a ser utilizado e quando deve ser substituído; ou 2) o nível atual de desempenho. Há pilhas com um medidor embutido que mostra o quanto ainda resta de carga; escovas de dente com um indicador de cor nas cerdas para indicar seu desgaste, e assim por diante. Talvez a forma mais simples de aumentar a utilização de um produto seja saber quando seu uso real é menor que o ideal ou o recomendado. Nesse caso, os consumidores devem ser convencidos das vantagens de uma utilização mais regular, eliminando-se potenciais empecilhos.

No caso de produtos que são jogados fora após o uso, os profissionais de marketing precisam saber como os consumidores fazem isso, principalmente se forem prejudiciais ao meio ambiente, como é o caso de pilhas, embalagens de bebidas e fraldas descartáveis. Também pode haver oportunidades de negócios em produtos descartados: brechós, como a Savers, revendem 2,5 bilhões de libras por ano de roupas usadas; a Diamond Safety compra pneus usados para fabricar e vender coberturas para playgrounds e campos de esportes; e, diferentemente do fabricante comum de batatas fritas, que descarta parte da batata, a Pringles converte toda ela em flocos desidratados que são misturados e cortados em chips (fatias finas, formato tradicional dessa marca).⁷²

Efeitos moderadores sobre a tomada de decisão pelo consumidor

O modo ou o caminho pelo qual um consumidor passa pelos estágios de tomada de decisão depende de vários fatores, entre eles, o nível de envolvimento e a extensão da busca por variedade, como veremos a seguir.

TOMADA DE DECISÃO DE BAIXO ENVOLVIMENTO PELO CONSUMIDOR O modelo de expectativa de valor preconiza um alto nível de **envolvimento do consumidor**, isto é, seu nível de engajamento e processamento ativo em resposta a um estímulo de marketing.

O *modelo de probabilidade da elaboração*, de Richard Petty e John Cacioppo, um influente modelo de formação e mudança de atitude, descreve como os consumidores fazem avaliações em situações de alto e baixo envolvimento.⁷³ Esse modelo leva em conta dois meios de persuasão: a *rota central*, em que a formação ou a mudança de atitude envolve uma avaliação racional e crítica das informações mais relevantes sobre o produto; e a *rota periférica*, que pressupõe uma avaliação menos racional e é consequência da associação da marca a influências periféricas positivas ou negativas. Exemplos de *influências periféricas* podem ser o endosso de uma celebridade, uma fonte confiável ou qualquer objeto que gere sentimentos positivos.

Os consumidores só usarão a rota central se tiverem motivação, capacidade e oportunidade suficientes. Em outras palavras, precisam estar dispostos a avaliar a marca em detalhes, ter na memória o conhecimento necessário sobre ela e o produto ou serviço, e ter tempo suficiente e ambiente apropriado para fazer a avaliação. Na ausência de qualquer um desses fatores, os consumidores tenderão a seguir a rota periférica e considerar fatores menos centrais e mais extrínsecos em suas decisões.

Muitos produtos são comprados sob condições de baixo envolvimento e ausência de diferenças significativas de marca. Considere o sal. Se os consumidores continuam a escolher a mesma marca, pode ser por força do hábito, não por uma forte fidelidade. Existem evidências de que os consumidores têm pouco envolvimento com produtos de baixo custo comprados com frequência.

Os profissionais de marketing utilizam quatro técnicas para tentar converter um produto de baixo envolvimento em um produto de alto envolvimento. A primeira técnica é vincular o produto a um problema envolvente, por exemplo, quando o creme dental Crest foi associado à prevenção de cáries. A segunda é vincular o produto a uma situação pessoal envolvente — os sucos de frutas passaram a ser enriquecidos com suplementos como cálcio, por exemplo. A terceira técnica consiste em criar propaganda para estimular emoções fortes, relacionadas a valores pessoais ou à defesa do ego, por exemplo, quando os fabricantes de cereais matinais começaram a anunciar aos adultos os benefícios do produto para o coração e a importância da longevidade para aproveitar a vida em família. Em quarto lugar, pode-se acrescentar um atributo importante ao produto, como fez a GE ao lançar a versão de lâmpadas Soft White. Essas estratégias, na melhor das hipóteses, aumentam o nível de envolvimento, que pode passar de baixo para moderado, mas não impelem o consumidor para um comportamento de alto envolvimento.

Se, independentemente do que o profissional de marketing faça, os consumidores apresentarem baixo envolvimento, isso significa que eles seguirão a rota periférica. Os profissionais de marketing devem estar especialmente atentos em dar ao consumidor um ou mais sinais positivos que ele possa usar para justificar sua escolha de marca, como a repetição frequente de propaganda, patrocínios de alta visibilidade e ações vigorosas de relações públicas, para aumentar a familiaridade com a marca. Outros sinais periféricos que podem fazer a balança pender para a marca são o endosso de uma celebridade carismática, uma embalagem atraente ou uma promoção envolvente.

COMPORTAMENTO DE COMPRA EM BUSCA DE VARIEDADE Algumas situações de compra são caracterizadas por um baixo envolvimento, mas com diferenças significativas de marca. Nesse caso, os consumidores geralmente trocam muito de marca. Tomemos os biscoitos como exemplo. O consumidor tem algumas crenças sobre esse produto, escolhe uma marca sem muita avaliação e a avalia durante o consumo. Da próxima vez, ele pode escolher outra marca simplesmente porque quer provar um sabor diferente. A troca de marcas ocorre mais pela variedade do que pela insatisfação.

A marca líder de mercado e as marcas menores nessa categoria de produtos adotam diferentes estratégias de marketing. A líder tenta estimular o comportamento de compra habitual; para tanto, domina o espaço na prateleira, evita a falta do produto e investe em propaganda frequente. Já as concorrentes incentivam a busca da variedade, oferecendo preços mais baixos, ofertas, cupons, amostras grátis e propagandas que tentam romper o ciclo de compra e consumo das pessoas e apresentam razões para experimentar algo novo.

A teoria da decisão comportamental e a economia comportamental

Conforme sugerem as discussões sobre a tomada de decisão baseada em baixo envolvimento e busca de variedade, nem sempre os consumidores processam informações ou tomam decisões de forma deliberada e racional. Uma das áreas mais ativas de pesquisa acadêmica em marketing nas últimas três décadas tem sido a da *teoria da decisão comportamental*. Teóricos dessa área identificaram muitas situações nas quais os consumidores fazem escolhas aparentemente irracionais. A Tabela 6.5 resume algumas conclusões instigantes dessa pesquisa.⁷⁴

O que todos esses e outros estudos reforçam é que o comportamento do consumidor é muito construtivo e que o contexto das decisões realmente importa. A compreensão de como esses efeitos aparecem no mercado pode ser crucial para os profissionais de marketing.

O trabalho desses e de outros acadêmicos também desafiou as previsões da teoria econômica e as suposições sobre a racionalidade, levando ao surgimento do campo da *economia comportamental*.⁷⁵ Aqui, analisamos algumas das questões em três grandes áreas — heurísticas de decisão, estruturação e outros efeitos contextuais. A seção Novas Ideias em Marketing “Previsivelmente irracional” resume uma abordagem aprofundada sobre o tópico.

Heurísticas de decisão

Já examinamos algumas heurísticas comuns que ocorrem na tomada de decisão não compensatória. Outros tipos de heurística atuam na decisão cotidiana quando os consumidores antecipam a probabilidade de ocorrência de resultados ou eventos futuros.⁷⁶

1. **Heurística da disponibilidade:** os consumidores baseiam suas previsões na rapidez e na facilidade com que determinado exemplo de resultado vem à memória. Se um exemplo é lembrado com muita facilidade, os consumidores podem superestimar sua probabilidade de ocorrência. Por exemplo, um defeito em um produto adquirido recentemente pode levar o consumidor a superestimar a probabilidade de defeito em outros produtos e, assim, ficar mais propenso a adquirir uma extensão de garantia.
2. **Heurística da representatividade:** os consumidores baseiam suas previsões na representatividade ou na semelhança de um resultado em relação a outros exemplos. Uma razão pela qual as embalagens são muito semelhantes entre as diversas marcas de um produto na mesma categoria é que os profissionais de marketing querem que seus produtos sejam vistos como representativos da categoria como um todo.

TABELA 6.5 Amostra de conclusões sobre a teoria da decisão comportamental

• Os consumidores ficam mais propensos a escolher uma alternativa (máquina de fazer pão em casa) após uma opção relativamente inferior (uma máquina de fazer pão um pouco melhor, mas significativamente mais cara) ser adicionada ao conjunto de escolhas disponível.
• Os consumidores ficam mais propensos a escolher uma alternativa que parece ser um meio-termo no conjunto de escolha específico em análise, mesmo que não seja a melhor opção em nenhuma dimensão.
• As escolhas que os consumidores fazem influenciam sua avaliação de seus próprios gostos e preferências.
• Levar as pessoas a concentrar mais sua atenção sobre uma de duas alternativas consideradas tende a aumentar a atratividade percebida e a probabilidade de escolha dessa alternativa.
• A forma como os consumidores comparam produtos que variam em preço e qualidade percebida (por recursos ou nome da marca) e a forma como esses produtos são expostos na loja (por marca ou tipo de modelo) afetam a disposição deles em pagar mais por recursos adicionais ou uma marca mais conhecida.
• Os consumidores que recebem a possibilidade de errar em suas decisões de compra são mais propensos a escolher marcas conhecidas.
• Os consumidores que possivelmente experimentaram profundos sentimentos de pesar por deixar passar uma oportunidade são mais propensos a escolher um produto em liquidação do que esperar por uma oferta melhor ou comprar um item mais caro.
• As escolhas dos consumidores são muitas vezes influenciadas por sutis (e, teoricamente, sem importância) mudanças na maneira como as alternativas são descritas.
• Os consumidores que fazem compras para consumo posterior parecem errar sistematicamente na previsão de suas preferências futuras.
• As previsões dos consumidores sobre seus gostos futuros não são exatas — eles realmente não sabem como se sentirão após consumir várias vezes o mesmo sabor de iogurte ou sorvete.
• Os consumidores costumam superestimar a duração de suas reações emocionais gerais a eventos futuros (mudança, um ganho inesperado, resultados de eventos esportivos).
• Os consumidores costumam superestimar seu consumo futuro, especialmente se houver disponibilidade limitada (o que pode explicar por que chicletes como o Black Jack têm vendas maiores quando a disponibilidade é limitada a alguns meses por ano do que quando são oferecidos o ano todo).
• Ao antecipar oportunidades de consumo futuro, os consumidores muitas vezes supõem que desejarão ou precisarão de mais variedade do que desejarão ou precisarão na realidade.
• Os consumidores são menos propensos a escolher alternativas com características de produto ou prêmios promocionais que tenham pouco ou nenhum valor, mesmo que esses recursos e prêmios sejam opcionais (como a oportunidade de comprar um prato de coleção) e não reduzam em nada o valor real do produto.
• Os consumidores ficam menos propensos a escolher produtos selecionados por outras pessoas por razões que considerem irrelevantes, mesmo que essas outras razões não sugiram nada de positivo ou negativo sobre os valores do produto.
• As interpretações e avaliações de experiências passadas dos consumidores são muito influenciadas pela conclusão e tendência dos acontecimentos. Um evento positivo no final de uma experiência de serviço pode marcar reflexões e avaliações posteriores da experiência como um todo.

3. **Heurística da ancoragem e ajustamento:** os consumidores fazem um julgamento inicial e depois o ajustam com base em informações adicionais. No caso das empresas prestadoras de serviços, é fundamental criar uma sólida primeira impressão para estabelecer uma âncora positiva, de forma que experiências subsequentes sejam vistas com um olhar mais favorável.

Note que os gerentes de marketing também podem utilizar heurísticas e estar sujeitos a vieses em suas tomadas de decisão.

Estruturação

A *estruturação de decisão* representa o modo como as escolhas são apresentadas a um tomador de decisão e interpretadas por ele. Um telefone celular de US\$ 200 pode não parecer tão caro no contexto de um conjunto de aparelhos de US\$ 400, mas pode parecer muito caro se os demais custarem US\$ 50. Os efeitos da estruturação são generalizados e podem ser poderosos.

Os professores da Universidade de Chicago, Richard Thaler e Cass Sunstein, mostram como os profissionais de marketing podem influenciar a tomada de decisão do consumidor por meio do que eles chamam de *modelos de escolha* — isto é, o ambiente em que as decisões são estruturadas e as escolhas de compra são feitas. De acordo com esses pesquisadores, no ambiente certo, o consumidor pode ser “empurrado” por meio de alguma pequena característica no ambiente que seja capaz de atrair sua atenção e alterar seu comportamento. Eles sustentam que a Nabisco emprega um modelo de escolha inteligente ao oferecer pacotes de salgadinhos de 100 calorias, que têm sólidas margens de lucro, enquanto induzem os consumidores a escolhas mais saudáveis.⁷⁷

CONTABILIDADE MENTAL Pesquisadores constataram que, ao lidar com o próprio dinheiro, os consumidores usam a **contabilidade mental**.⁷⁸ Trata-se da maneira como os consumidores codificam, categorizam e avaliam os resultados financeiros de suas escolhas. Segundo uma definição formal, é “a tendência de categorizar *fundos* ou itens de valor, mesmo quando não existe uma base lógica para essa categorização: por exemplo, as pessoas costumam dividir suas



Previsivelmente irracional

Em seu novo livro, Dan Ariely revisa algumas de suas próprias pesquisas, bem como a de outros, e mostra que, embora os consumidores possam pensar que tomam decisões bem fundamentadas e racionais, muitas vezes não é esse o caso. Na realidade, uma série de fatores mentais e vieses cognitivos inconscientes conspiram para resultar em uma tomada de decisão aparentemente irracional em vários cenários. Ariely acredita que essas decisões irracionais não sejam aleatórias, mas sistemáticas e previsíveis. Segundo ele, cometemos o mesmo “erro” repetidas vezes. Ele destaca algumas conclusões instigantes das pesquisas:

- Ao vender um novo produto, os profissionais de marketing devem se certificar de compará-lo com algo que os consumidores já conheçam, mesmo que o novo produto seja literalmente novo para o mundo com poucas comparações diretas. Os consumidores têm dificuldade de julgar produtos isolados e se sentem mais confortáveis ao basear uma nova decisão, ao menos em parte, em uma decisão passada.

- Os consumidores consideram quase irresistível o chamariz do “grátis”. Em uma experiência, foram oferecidas aos consumidores trufas de chocolate Lindt, normalmente de alto custo, por 15 centavos, e bombons comuns da Hershey por um centavo. Os consumidores tinham que escolher um ou outro, não ambos. Setenta e três por cento deles escolheram as trufas. No entanto, quando os preços foram reduzidos a 14 centavos para as trufas e grátis para os bombons, 69 por cento dos consumidores optaram pelos bombons, embora as trufas fossem, na verdade, um melhor negócio.
- O “viés de otimismo” ou a “ilusão de positividade” é um efeito penetrante que transcende gênero, idade, escolaridade e nacionalidade. As pessoas tendem a superestimar suas chances de se beneficiar de um bom resultado (ter um bom casamento, filhos saudáveis ou segurança financeira), mas subestimam suas chances de sofrer um mau resultado (divórcio, ataque cardíaco ou multa de estacionamento).

Ao concluir sua análise, Ariely comenta: “Se eu tivesse que extrair a lição principal da pesquisa descrita neste livro, eu diria que é a de que somos todos peões em um jogo cujas forças, em grande parte, não conseguimos compreender”.

Fonte: ARIELY, Dan. *Predictably irrational*. Nova York: Harper Collins, 2008; ARIELY, Dan. The curious paradox of optimism bias. *BusinessWeek*, p. 48, 24 ago./31 ago. 2009; ARIELY, Dan. The end of rational economics. *Harvard Business Review*, p. 78-84, jul./ago. 2009; A managers guide to human irrationalities. *MIT Sloan Management Review*, p. 53-59, inverno 2009; JUSKALIAN, Russ. Not as rational as we think we are. *USA Today*, 17 mar. 2008; KOLBERT, Elizabeth. What was I thinking? *New Yorker*, 25 fev. 2008; MEHEGAN, David. Experimenting on humans. *Boston Globe*, 18 mar. 2008.

economias em contas separadas para atingir diferentes objetivos, embora possam usar o valor de qualquer conta para qualquer um dos objetivos”.⁷⁹

Análise os seguintes cenários:

1. Suponha que você tenha comprado antecipadamente um ingresso para um show por US\$ 50.⁸⁰ Ao chegar à entrada do estabelecimento em que ocorrerá a apresentação, descobre que perdeu o ingresso. Você decide comprar outro.
2. Suponha que você optou por comprar o ingresso para um show diretamente na bilheteria do teatro. Ao chegar lá, percebe que perdeu US\$ 50 no caminho. Você decide comprar o ingresso de qualquer forma.

O que é mais provável que você faça? A maioria das pessoas escolheria o cenário 2. Embora a quantia perdida nos dois casos seja a mesma — US\$ 50 —, no primeiro caso, você alocou mentalmente esse valor para ir a um show. Comprar outro ingresso, portanto, vai estourar seu orçamento mental para esse evento. No segundo caso, o dinheiro perdido não pertencia a nenhuma conta, logo, o orçamento mental para o show não foi excedido.

Segundo o professor Thaler, da Universidade de Chicago, a contabilidade mental se baseia em um conjunto de princípios centrais:

1. Os consumidores tendem a *separar ganhos*. Quando um vendedor tem um produto com mais de um atributo positivo, é desejável que cada atributo seja avaliado separadamente. Listar múltiplos benefícios de um produto industrial de grande porte, por exemplo, pode fazer a soma das partes parecer maior do que o todo.
2. Os consumidores tendem a *integrar perdas*. As empresas têm uma vantagem a mais em vender algo, caso seu custo possa ser adicionado ao valor de outra grande compra. Os compradores de uma casa estão mais inclinados a ver despesas adicionais favoravelmente, dado o alto valor envolvido na compra de um imóvel.
3. Os consumidores tendem a *integrar pequenas perdas a ganhos maiores*. O princípio do “cancelamento” pode explicar por que a retenção mensal de imposto no holerite causa menos aversão do que o pagamento do valor total do imposto de uma única vez — os descontos parciais tendem a ser absorvidos pelo montante maior do salário.

4. Os consumidores tendem a *separar pequenos ganhos de grandes perdas*. O princípio do “tudo tem seu lado bom” explica a popularidade dos descontos em compras de itens de alto valor, como carros.

Os princípios da contabilidade mental derivam em parte da **teoria dos prospectos**, a qual preconiza que os consumidores estruturam alternativas de decisão em termos de ganhos e perdas, segundo uma função de valor. De modo geral, os consumidores são avessos a perdas. Eles tendem a superestimar o peso de eventos de baixa probabilidade e subestimar os de alta probabilidade.

Resumo

1. O comportamento do consumidor é influenciado por três fatores: culturais (cultura, subculturas e classes sociais), sociais (grupos de referência, família, papéis e status) e pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como atingir e atender os clientes de maneira mais efetiva.
2. Quatro processos psicológicos principais influenciam o comportamento de compra: motivação, percepção, aprendizagem e memória.
3. Para compreender como os consumidores tomam decisões de compra, os profissionais de marketing devem identificar quem é o decisor e quem interfere na decisão; as pessoas podem ser iniciadoras, influenciadoras, decisoras, compradoras ou usuárias. Diferentes campanhas de marketing podem ser dirigidas a cada tipo de perfil.
4. O processo de compra comum consiste na seguinte sequência de etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. É função do profissional de marketing entender o comportamento do comprador em cada etapa. As atitudes de outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem como os níveis de satisfação pós-compra, o uso e o descarte por parte dos consumidores e as ações por parte da empresa.
5. Os consumidores são tomadores de decisão construtivos e estão sujeitos a muitas influências contextuais. Eles geralmente exibem baixo envolvimento em suas decisões, usando muita heurística em decorrência disso.

Aplicações

Debate de marketing

O marketing segmentado pode ser ruim em algum caso?

Em vista do crescente desenvolvimento de programas de marketing sob medida para determinados segmentos de mercado, alguns críticos qualificaram essas iniciativas como exploração. Eles consideram a preponderância de outdoors que anunciam cigarros e bebidas alcoólicas em áreas urbanas de baixa renda como uma tentativa de tirar proveito de um segmento vulnerável. As críticas podem ser especialmente duras em relação a programas de marketing voltados para afro-americanos e outras minorias, sob a alegação de que costumam empregar estereótipos e representações inapropriadas. Outros contra-argumentam que o direcionamento e o posiciona-

mento são fundamentais para o marketing, e que esses programas são uma tentativa das empresas de se tornarem relevantes para um grupo específico de consumidores.

Assuma uma posição: ações de marketing voltadas para minorias denotam exploração ou são uma prática empresarial válida?

Discussão de marketing

Contabilidade mental

Como anda sua contabilidade mental em relação à compra de bens ou serviços? Você adota alguma regra para gastar seu dinheiro? É algo diferente do que as outras pessoas fazem? Sua reação a ganhos e perdas segue os quatro princípios de Thaler?

Excelência de Marketing

Disney

Poucas empresas têm se mostrado capazes de se conectar tão bem com um público específico quanto a Disney. Desde sua fundação, em 1923, a marca Disney sempre foi sinônimo de entretenimento de qualidade para toda a família. Originalmente fundada pelos irmãos Walt e Roy Disney, a empresa expandiu as fronteiras do entretenimento no século XX ao levar uma forma de diversão familiar clássica e memorável a todo o mundo. No começo, tratava-se de desenhos animados simples em preto e branco, mas o negócio cresceu para se

tornar o fenômeno mundial que atualmente inclui parques temáticos, filmes, redes de TV, produções teatrais, produtos de consumo e uma presença on-line cada vez mais forte.

Em suas duas primeiras décadas, a Walt Disney Productions foi um estúdio de desenho animado que lutou pela sobrevivência e apresentou ao mundo seu personagem mais famoso de todos os tempos, o Mickey Mouse. Poucos acreditavam na visão da Disney na época, mas o estrondoso sucesso dos desenhos falados e o primeiro filme de anima-

ção de longa metragem, *Branca de Neve e os sete anões*, em 1937, levou, ao longo das três décadas seguintes, a outros clássicos animados, como *Pinóquio*, *Bambi*, *Cinderela* e *Peter Pan*, e a filmes de ação, como *Mary Poppins* e *Se meu fusca falasse*, além de séries de televisão como *Davy Crockett*.

Quando faleceu, em 1966, Walt Disney era considerado a pessoa mais conhecida do mundo. Até então, a empresa tinha expandido sua marca para as áreas de cinema, televisão, bens de consumo e a Disneylândia, seu primeiro parque temático localizado no sul da Califórnia, onde as famílias podiam experimentar a magia da Disney na vida real. Após a morte de Walt, Roy Disney assumiu como CEO e realizou o sonho do irmão de abrir o parque temático Walt Disney World de quase 10.000 hectares, na Flórida. Na época da morte de Roy, em 1971, os dois irmãos tinham criado uma marca que se destacava pela confiança, diversão e entretenimento que repercutia junto a crianças, famílias e adultos por intermédio de alguns dos personagens, histórias e memórias mais comoventes e icônicos de todos os tempos.

Sem a liderança de seus dois irmãos fundadores, a empresa tropeçou por alguns anos. No entanto, na década de 1980, a Walt Disney Company voltou a se firmar e imaginar novas formas de identificar seu principal nicho de consumidores familiares, bem como expandir para novas áreas que atingiriam um público mais velho. Foram lançados o Disney Channel, a Touchstone Pictures e a Touchstone Television. Além disso, a Disney apresentava filmes clássicos durante a série de televisão *The Disney sunday night movie* e vendia filmes clássicos da Disney em vídeo a preços extremamente baixos, a fim de conquistar uma nova geração de crianças. A marca continuou a se expandir na década de 1990 enquanto a Disney explorava os ramos editorial, de parques temáticos internacionais e produções teatrais que atingiam uma variedade de públicos em todo o mundo.

Atualmente, a Disney é composta por cinco segmentos de negócios: The Walt Disney Studios, que cria filmes, selos de gravadoras e peças de teatro; Parks and Resorts, que administra os onze parques temáticos da Disney, as linhas de cruzeiro e outros ativos relacionados a viagens; Disney Consumer Products, que vende todos os produtos da marca; Media Networks, que inclui redes de televisão como ESPN, ABC e Disney Channel; e Interactive Media.

O maior desafio da Disney hoje em dia é fazer com que uma marca de 90 anos de idade se mantenha relevante e atual para seu público principal sem deixar de permanecer fiel a sua tradição e valores centrais. Segundo o CEO da Disney, Bob Iger, “sendo uma marca que as pessoas procuram e na qual confiam, ela abre portas para novas plataformas e mercados e, portanto, a novos consumidores. Quando se lida com uma empresa que tem um grande legado, é preciso ad-

ministrar decisões e conflitos que surgem do confronto entre tradição, inovação e relevância. Eu acredito muito no respeito pela tradição, mas também acredito nas necessidades de inovar e de conciliar o respeito pela herança com a necessidade de ser relevante”.

Internamente, a empresa tem a sua atenção voltada para a *Disney Difference* — “uma dinâmica de criação de valor baseada em altos padrões de qualidade e reconhecimento que destacam a Disney de seus concorrentes”. A Disney se vale de todos os aspectos de seus negócios e habilidades para tocar seu público de múltiplas maneiras, com eficiência e economia. A série de TV *Hannah Montana* é um excelente exemplo de como a empresa transformou um programa de televisão dirigido ao público adolescente em uma franquia importante para o grupo, passando-o por várias divisões criativas para colocar no mercado milhões de CDs, videogames, produtos de consumo populares, filmes, shows ao redor do mundo e performances ao vivo em resorts internacionais da Disneylândia como os de Hong Kong, Índia e Rússia.

A Disney também usa tecnologias emergentes para se conectar com seus consumidores de maneira inovadora. Foi uma das primeiras a divulgar em bases regulares podcasts de seus programas de TV, além de comunicados de imprensa sobre seus produtos e entrevistas com funcionários administrativos e do parque. O site da Disney exibe trailers de filmes, clipes de TV, shows da Broadway, experiências virtuais dos parques temáticos e muito mais. E a empresa continua a explorar maneiras de tornar o Mickey Mouse e seus pares mais populares em mensagens de texto e mais emocionantes on-line.

De acordo com estudos internos, estima-se que os consumidores gastam 13 bilhões de horas por ano “imersos” na marca Disney. Consumidores em todo o mundo gastam 10 bilhões de horas assistindo a programas no Disney Channel, 800 milhões de horas em resorts e parques temáticos da Disney e 1,2 bilhão de horas assistindo a um filme da Disney — em casa, no cinema ou no computador. Atualmente, a Disney ocupa a 63ª posição no ranking das maiores empresas do mundo, com receitas que beiraram US\$ 38 bilhões em 2008.

Questões

1. O que a Disney faz de melhor para se conectar com seus principais consumidores?
2. Quais são os riscos e os benefícios de expandir a marca Disney em novas formas de produtos?

Fonte: Company history. Disponível em: <www.Disney.com>; Annual reports. Disponível em: <www.Disney.com>; SIKLOSC, Richard. The iger difference. *Fortune*, 11 abr. 2008; BARNES, Brooks. After Mickey's makeover; less mr. nice guy. *New York Times*, 4 nov. 2009.

Excelência de Marketing

IKEA

A IKEA foi fundada em 1943 por um sueco de 17 anos de idade chamado Ingvar Kamrad. A empresa, que começou vendendo canetas, cartões de Natal e sementes em um galpão da fazenda da família, acabou se transformando em um gigante do varejo de móveis para o lar e

um fenômeno cultural global, que a revista *BusinessWeek* chamou de “santuário completo de estilo” e “a marca descolada por excelência”.

A IKEA inspira níveis impressionantes de interesse e devoção entre os clientes. Em 2008, suas lojas receberam 500

milhões de visitantes em todo o mundo. Quando uma nova loja foi inaugurada em Londres em 2005, cerca de 6 mil pessoas chegaram antes que as portas se abrissem. Um concurso em Atlanta coroou cinco vencedores com o título de “Embaixador de Kul” (que significa “diversão” em sueco); para receber seus prêmios, eles tiveram que morar na loja IKEA da cidade por três dias antes que inaugurasse, o que fizeram de bom grado.

A empresa alcançou esse nível de sucesso oferecendo uma proposta de valor única para os consumidores: design escandinavo de ponta a preços extremamente baixos. As promoções de bom gosto da empresa incluem produtos com nomes suecos inusitados, como sofás Klippan por US\$ 279, estantes Billy por US\$ 60 e mesas de apoio Lack por US\$ 8. O fundador da IKEA, Kamprad, era disléxico e achava mais fácil lembrar nomes de produtos, em vez de códigos ou números. A razão pela qual a empresa consegue oferecer preços tão baixos se deve, em parte, à maioria dos itens ser entregue parcialmente montada em uma caixa para que o cliente termine de montá-los em casa. Essa estratégia resulta em um transporte mais barato e simplificado, bem como uma utilização mais eficiente do espaço de prateleira nas lojas.

A visão da IKEA é “criar uma vida melhor todos os dias para muitas pessoas”. Sua missão de prover valor se baseia na declaração do fundador Kamprad de que “as pessoas têm recursos escassos, e devemos cuidar de seus interesses”. A empresa segue essa filosofia reduzindo os preços de seus produtos de 2 a 3 por cento por ano. Seu foco no valor também beneficia os resultados financeiros: a IKEA tem margens de 10 por cento, superiores à de concorrentes como a Target (7,7 por cento) e a Pier 1 Imports (5 por cento). A IKEA se abastece de múltiplos fornecedores em todo o mundo em vez de um punhado deles, como fazem muitos varejistas de móveis. Isso garante o menor preço possível, e as economias são repassadas ao consumidor. Hoje em dia, são aproximadamente 1.300 fornecedores de 53 países.

As lojas da IKEA estão localizadas a uma boa distância da maioria dos centros urbanos, o que ajuda a manter baixos os custos de propriedade e os impostos. O cliente médio da empresa dirige cerca de 80 quilômetros, ida e volta, para visitar uma de suas lojas. Muitas delas se parecem com uma grande caixa com poucas janelas, e as portas são pintadas de amarelo e azul vibrantes — as cores da bandeira da Suécia. Elas economizam energia com lâmpadas de baixa potência e têm horários de funcionamento notavelmente lon-

gos; algumas funcionam 24 horas. Quando um consumidor entra em uma loja IKEA, tem uma sensação muito diferente daquela da maioria dos varejistas do ramo. O piso é desenhado em um formato de mão única, para que o consumidor passe por toda a loja antes de poder pegar um carrinho, visitar o armazém e apanhar os itens encaixotados que desejar.

Muitos produtos IKEA são vendidos uniformemente pelo mundo, mas a empresa também atende ao gosto local.

- Na China, ela se abasteceu com 250.000 jogos americanos de plástico com o tema do “Ano do Galo”, que rapidamente se esgotaram após o feriado.
- Quando os funcionários perceberam que os clientes norte-americanos compravam vasos para serem utilizados como copos porque achavam os copos normais da IKEA muito pequenos, a empresa desenvolveu copos maiores para esse mercado.
- Gerentes da IKEA visitaram consumidores europeus e norte-americanos em suas casas e descobriram que os europeus geralmente penduram suas roupas, enquanto os norte-americanos preferem guardá-las dobradas. Por isso, os guarda-roupas para o mercado dos Estados Unidos eram projetados com gavetas mais profundas.
- Visitas a lares hispânicos na Califórnia levaram a IKEA a reservar áreas de estar e alimentação em suas lojas na região, além de usar uma paleta de cores mais vibrantes e pendurar mais quadros nas paredes.

A IKEA evoluiu para ser o maior varejista de móveis do mundo, com aproximadamente 300 lojas em 38 países e receitas que chegaram a 21,5 bilhões de euros em 2009. Os países campeões de vendas são: Alemanha, com 16 por cento; Estados Unidos, com 11 por cento; França, com 10 por cento; Reino Unido, com 7 por cento; e Itália, com 7 por cento.

Questões

1. O que a IKEA faz bem-feito para atingir os consumidores em diferentes mercados? O que mais poderia fazer?
2. Essencialmente, a IKEA mudou a forma como as pessoas compram móveis. Discuta os prós e os contras dessa estratégia.

Fonte: CAPELL, Kerry. IKEA: how the swedish retailer became a global cult brand. *BusinessWeek*, p. 96, 14 nov. 2005; Need a home to go with that sofa? *BusinessWeek*, p. 106, 14 nov. 2005; SHELL, Ellen Ruppel. Buy to last. *Atlantic*, jul./ago. 2009; HENLEY, Jon Henley. Do you speak IKEA? *Guardian*, 4 fev. 2008; IKEA. Disponível em: <www.ikea.com>.

Panorama brasileiro

A influência da criança no lançamento de novos produtos

Por Andres Rodriguez Veloso e Diogo Fajardo Nunes Hildebrand

Em 2010, as crianças representavam cerca de ¼ da população brasileira. Isso significa um mercado composto por 24 milhões de crianças que podem atuar como influenciado-

res, consumidores e, futuramente, clientes (McNeal, 2007). Diante de tal realidade, é de se admirar a influência cada vez maior que as crianças possuem sobre as compras realizadas

no núcleo familiar (McNeal, 1992). Além da questão da influência que elas exercem, torna-se cada vez mais comum a participação dessas crianças no mercado de consumo com idades cada vez menores. Conclui-se, portanto, que elas são cada vez mais importantes para os gestores das empresas instaladas no Brasil (Veloso et al., 2008).

Ao analisarmos o modo como os consumidores organizam seu processo decisório de consumo, notamos que a família é um dos núcleos mais importantes para essa tomada de decisão. Dentro dela, existem diversos papéis que podem ser assumidos: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário (Engel, Blackwell e Miniard, 2000), e a criança pode participar decisivamente assumindo cada um dos papéis listados. No entanto, é quando ela assume o papel de influenciadora que o impacto da sua escolha ocorre em um número maior de categorias de produtos (bens e serviços).

A análise da influência da criança na tomada de decisão familiar decorre de múltiplos fatores fundamentais, dos quais destacamos dois: o tipo de influência e o estilo parental. A seguir, descrevemos como e por que cada um desses fatores afeta a influência do infante.

O tipo de influência — Siegel, Coffey e Livingston (2004) afirmam que cerca de US\$ 176 bilhões são despendidos nos EUA tendo a criança como alvo; outros US\$ 74 bilhões são consumidos anualmente considerando a presença e as necessidades da criança. Já Lacznia e Palan (2004, p. 34-39) consideram que cerca de US\$ 453 bilhões são gastos com compras para a família durante um ano, e que as crianças que participam de uma visita a estabelecimentos varejistas realizam, em média, um pedido a cada dois minutos. Pesquisa realizada por Veloso, Hildebrand, Daré e Campomar (2008) traz indícios que corroboram esse tipo de comportamento para o varejo supermercadista brasileiro de baixa renda. De forma geral, é possível dizer que a influência das crianças é grande, perpassa inúmeros segmentos e situações e pode ser compreendida de duas formas:

- **Influência direta** — quando a criança requisita de forma direta a compra de produtos. Por exemplo: uma criança pede produtos no supermercado, ou indica qual presente quer receber no Natal. O mesmo vale para quando ela diz que gostaria de passar férias no Hopi-Hari ou quando sugere que o pai deveria comprar um carro da Volkswagen por causa da propaganda com o Darth Vader. Em todos os casos, a criança está exercendo uma influência direta.
- **Influência indireta** — quando os pais ou responsáveis pensam sobre as necessidades e/ou presença da criança quando estão comprando produtos. Por exemplo: quando uma família está planejando as férias de julho e se vê na obrigação de considerar as necessidades e preferências da criança (existem hotéis que não aceitam crianças, enquanto outros são preparados para entretê-las durante toda estada dos hóspedes). Outra situação é quando os pais querem comprar um carro esportivo, mas acabam optando por um carro que tenha o tamanho necessário para carregar o carrinho do bebê e todo o restante do material indispensável para cuidar da criança em uma viagem. Em todos os casos, a influência exercida pela criança é indireta.

A influência indireta ocorre com maior incidência durante os primeiros anos de vida da criança, quando ela ainda não possui a capacidade de influenciar diretamente as escolhas e compras dos pais (Veloso, Hildebrand e Campomar, 2013). Já a influência direta, embora demore mais a ocorrer, pode

ter uma importância maior, pois a criança irá influenciar as compras da família em um número muito maior de categorias, em que os gastos podem ser bastante superiores.

A influência da criança e o estilo parental — O nível de influência da criança nas compras familiares está diretamente relacionado com as características da família, incluindo aí suas próprias características e, também, suas idiossincrasias (Arora e Allenby, 1999). Entre as características da família, o estilo parental, que é a forma como os pais procuram socializar os filhos de acordo com as suas crenças e valores, tem importante influência no nível de participação da criança no processo decisório da família. O tipo de estilo parental pode ser determinado por quatro forças que se inter-relacionam em duas dimensões: (I) **restritivo** — pais que fazem valer suas regras dentro do ambiente familiar, esperando que a criança seja obediente, tenha boas maneiras e preze pela limpeza; (II) **permissivo** — este tipo de pai tem comportamento oposto aos pais restritivos, dando um nível de autonomia bastante grande para a criança; (III) **caloroso** — este tipo de pai aceita a criança e considera que ela é o centro da vida familiar, conversando, explicando e elogiando a criança como forma de disciplina (reforço positivo), em vez de submeter à criança a punições físicas; e, por fim, (IV) **hostil** — são pais que apresentam um comportamento oposto ao pai caloroso, utilizando punições físicas como forma de disciplina.

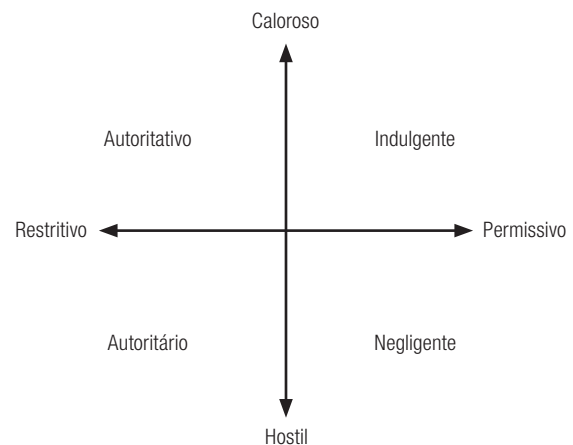


Figura 6.8

Estilo parental

Baseado em: Carlson et al., 2011.

Pais que são autoritativos se caracterizam por ter algum nível de comportamento caloroso e restritivo. Pais indulgentes serão parcialmente calorosos e permissivos. Pais autoritários serão restritivos e hostis. Por último, os pais negligentes serão permissivos e hostis. Pesquisa realizada por Novalo (2012), com pais de crianças matriculadas em colégios de São Paulo, identificou que a grande maioria (96,77%) se autoavaliou como tendo um comportamento autoritativo, ou seja, de certa forma estabelece regras para o convívio familiar e, ao mesmo tempo, tem um comportamento focado na comunicação com a criança, visando a um nível superior de obediência às regras e às boas maneiras.

Questões

Você é um gerente de marketing em uma grande empresa de laticínios no Brasil e pretende lançar uma nova linha de bebida láctea que atenderá ao segmento de famílias com crianças pequenas. Levando em consideração as informações apresentadas e o problema em questão, responda às seguintes questões:

1. Quais os tipos de informação você coletaria para tomar decisões acerca do produto e estratégia de lançamento?
2. Você acredita que o produto teria maior sucesso em famílias com qual tipo de estilo parental? Por quê?
3. Quais tipos de influência a criança exerceria na decisão sobre comprar o produto? Como os diferentes tipos de influência que a criança exerce sobre os pais ocorrem no segmento de bebidas lácteas para crianças? Use exemplos.
4. Como as dimensões “tipo de influência” e “estilo parental” influenciariam na sua tomada de decisão acerca do

composto de marketing (ex.: propaganda, exposição no ponto de venda, preço, características do produto)?

Fonte: ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. CARLSON, L.; LACZNIK, R. L. N.; WERT LEY, C. Parental style the implications of what we know (and think we know). *Journal of Advertising Research*, jun. 2011. LACZNIK, R. N.; PALAN, K. (2004). Under the Influence: Targeted Advertising Pinpoints How Kids Sway Parents' Buying Decisions. *Marketing Research*, vol. 16 (1), 34-39. MCNEAL, J. U. *Kids as customers — A handbook of marketing to children*. New York: Lexington Books, 1992. MCNEAL, J. U. *The kids market: myths and realities*. Nova York: Paramount Books, 1999. 272p. NOVALO, N. Y. *A influência da criança no processo decisório da família*. Trabalho de Iniciação Científica — PIBIC CNPQ/FEA-USP. Orientação de Andres Rodriguez Veloso. SIEGEL, D. L.; COFFEY, T. J.; LIVINGSTON, G. *The great tween buying machine: capturing your share of the multibillion dollar tween market*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004. VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N.; DARÉ, P. R. C.; CAMPOMAR, M. Children in the low income retail market. *RAE electronic*, v. 7(2), São Paulo, 2008. VELOSO, A. R.; HILDEBRAND, D. F. N.; CAMPOMAR, M. *Marketing e o consumidor infantil*. Cengage Learning: São Paulo, 2013.

Andres Rodriguez Veloso é professor de Marketing do Departamento de Administração da FEA-USP. **Diogo Fajardo Nunes Hildebrand** é Ph.D. em Marketing pelo Baruch College — City University of New York.

Notas

1. LEGO'S Turnaround: Picking Up the Pieces. *The Economist*, p. 76, 28 out. 2006; GRIMALDI, P. Consumers Design Products Their Way. *Knight Ridder Tribune Business News*, 25 nov. 2006; PROSPERO, M. A. *Fast Company*, p. 35, set. 2005; ROBERTSON, D.; HJULER, P. Innovating a Turnaround at LEGO. *Harvard Business Review*, p. 20-21, set. 2009; HJELMGAARD, K. Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image. *Wall Street Journal*, 24 dez. 2009.
2. SOLOMON, M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 9. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.
3. SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Consumer Behavior*. 10. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.
4. Para algumas perspectivas clássicas, ver COLEMAN, R. P. The Continuing Significance of Social Class to Marketing. *Journal of Consumer Research* 10, p. 265-80, dez. 1983; COLEMAN, R. P.; RAINWATER, L. P. *Social Standing in America: New Dimension of Class*. New York: Basic Books, 1978.
5. SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Consumer Behavior*. 10. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.
6. ALLERS, K. L. Retail's Rebel Yell. *Fortune*, p. 137, 10 nov. 2003; ROCKWOOD, K. Rock Solid. *Fast Company*, p. 44-48, set. 2009.
7. MOORE, E. S.; WILKIE, W. L.; LUTZ, R. J. Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity. *Journal of Marketing* 66, p. 17-37, abr. 2002; BOUTILIER, R. Pulling the Family's Strings. *American Demographics*, p. 44-48, ago. 1993; BURNS, D. J. Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power. *Psychology & Marketing*, p. 175-89, maio/jun. 1992; SPIRO, R. L. Persuasion in Family Decision Making. *Journal of Consumer Research* 9, p. 393-402, mar. 1983. Para comparações interculturais de papéis marido-mulher de compra, ver FORD, J. B.; LATOUR, M. S.; HENTHORNE, T. L. Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes: A Cross-Cultural Study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, p. 120-31, 1995.
8. PALAN, K. M.; WILKES, R. E. Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making. *Journal of Consumer Research* 24, p. 159-69, mar. 1997; BEATTY, S. E.; TALPADE, S. Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension. *Journal of Consumer Research* 21, p. 332-41, set. 1994.
9. SU, C.; FERN, E. F.; YE, K. A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior. *Journal of Marketing Research* 40, p. 268-81, ago. 2003.
10. CHURA, H. Failing to Connect: Marketing Messages for Women Fall Short. *Advertising Age* 23, p. 13-14, set. 2002.
11. MELNYK, V.; OSSELAER, S. M. J. van; BIJMOLT, T. H. A. Are Women More Loyal Customers Than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers. *Journal of Marketing* 73, p. 82, p. 82-96, jul. 2009.
12. MILLER, M. *The Soccer Mom Myth*. Austin, TX: Wizard Academy Press, 2008.
13. YOUTHPULSE: The Definitive Study of Today's Youth Generation. *Harris Interactive*. Disponível em: <www.harrisinteractive.com>. Acesso em: 29 jan. 2010.
14. MARKOW, D. Today's Youth: Understanding Their Importance and Influence. *Trends & Tudes* 7, n. 1. Disponível em: <www.harrisinteractive.com>. Acesso em: fev. 2008.
15. JOHN, D. R. Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research. *Journal of Consumer Research* 26, p. 183-213, dez. 1999; CHAPLIN, L. N.; JOHN, D. R. The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research* 32, p. 119-29, jun. 2005; CHAPLIN, L. N.; JOHN, D. R. Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research* 34, p. 480-93, dez. 2007.
16. FAMILIES and Living Arrangements. *U.S. Census Bureau*. Disponível em: <www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html>. Acesso em: 29 jan. 2010.
17. DU, R. Y.; KAMAKURA, W. A. Household Life Cycles and Lifestyles in the United States. *Journal of Marketing Research* 48, p. 121-32, fev. 2006; LEPISTO, L. A Life Span Perspective of Consumer Behavior. In: HIRSHMAN, E.; HOLBROOK, M. (Eds.). *Advances in Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985. v. 12, p. 47; ver também SHEEHY, G. *New Passages: Mapping Your Life across Time*. New York: Random House, 1995.
18. BARNES, B.; CLARK, M. M. Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats. *Wall Street Journal*, 3 jul. 2006; COLUMBUS, Ga.-Based Bank Targets Newlyweds for Online Banking. *Knight Ridder/Tribune Business News*, 2 mar. 2000.
19. PERLROTH, N. Survival of the Fittest. *Forbes*, p. 54-55, 12 jan. 2009; SNAP Fitness Opens 1000th Club. *Club Solutions*, 17 dez. 2009; EBENKAMP, B. Snap Fitness Offers Leaner Gym Experience. *Brandweek*, 24 jan. 2009; JEFFERSON, A. A Snap of a Grand Opening: Snap Fitness, West Milford. *NorthJersey.com*. Disponível em: <www.northjersey.com>. Acesso em: 8 jan. 2010.
20. KASSARJIAN, H. H.; SHEFFET, M. J. Personality and Consumer Behavior: An Update. In: KASSARJIAN, H. H.; ROBERTSON, T.

- S. (Eds.). *Perspectives in Consumer Behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1981. p. 160-80.
21. AAKER, J. Dimensions of Measuring Brand Personality. *Journal of Marketing Research* 34, p. 347-56, ago. 1997.
 22. AAKER, J. L.; BENET-MARTINEZ, V.; GAROLERA, J. Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 492-508, mar. 2001.
 23. SUNG, Y.; TINKHAM, S. F. Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors. *Journal of Consumer Psychology* 15, p. 334-50, dez. 2005.
 24. SIRGY, M. J. Self Concept in Consumer Behavior: a Critical Review. *Journal of Consumer Research* 9, p. 287-300, dez. 1982.
 25. GRAEFF, T. R. Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations. *Psychology & Marketing* 14, p. 49-70, jan. 1997; GRAEFF, T. R. Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption. *Psychology & Marketing* 13, p. 481-99, ago. 1996.
 26. AAKER, J. L. The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research* 36, p. 45-57, fev. 1999.
 27. TEMPLIN, N. Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks. *Wall Street Journal*, 18 mar. 1999; CONLEY, C. *The Rebel Rules*. New York: Fireside, 2001; OSBORNE, T. What Is Your Band Personality. *Viget Inspire*. Disponível em: <www.viget.com>. Acesso em: 2 fev. 2009; CUNEO, A. Z. Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles such as *Wired*. *Advertising Age*, p. 10, 6 nov. 2006.
 28. LOHAS Forum Attracts Fortune 500 Companies. *Environmental Leader*, 22 jun. 2009.
 29. WEBER, T. All Three? Gee. *Wireless Review*, p. 12-14, maio 2003.
 30. PAUL, N. C. Meal Kits in Home. *Christian Science Monitor*, p. 13, 9 jun. 2003; D'INNOCENZIO, A. Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight. *Associated Press, Seattle Times*, 29 abr. 2009.
 31. Para análise sobre o comportamento do consumidor, ver LOKEN, B. Consumer Psychology: Categorization, Inferences, Affect, and Persuasion. *Annual Review of Psychology* 57, p. 453-95, 2006. Para saber mais sobre como a teoria do comportamento do consumidor pode ser aplicada para as decisões políticas, ver "Special Issue on Helping Consumers Help Themselves: Improving the Quality of Judgments and Choices". *Journal of Public Policy & Marketing* 25, 2006.
 32. REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. *Journal of Advertising Research*, p. 11-34, fev./mar. 1988; REYNOLDS, T. J.; OLSON, J. C. *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001; WANSINK, B. Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity. *Qualitative Market Research* 6, 2003.
 33. DICHTER, E. *Handbook of Consumer Motivations*. New York: McGraw-Hill, 1964.
 34. CALLEBAUT, J. et al. *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing*. Antwerp, Belgium: Censydam Institute, 1994.
 35. WELLS, M. Mind Games. *Forbes*, p. 70, 1º set. 2003.
 36. RAPAILLE, C. Marketing to the Reptilian Brain. *Forbes*, 3 jul. 2006; RAPAILLE, C. *The Culture Code*. New York: Broadway Books, 2007.
 37. MASLOW, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. p. 80-106. Para uma aplicação de negócio interessante, ver CONLEY, C. *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. San Francisco: Jossey Bass, 2007.
 38. Ver HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: William Collins, 1966; THIERRY, H.; KOOPMAN-IWEMA, A. M. Motivation and Satisfaction. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WILLEMS, P. J.; WOLFF, C. J. D. (Eds.). *A Handbook of Work and Organizational Psychology*. East Sussex, UK: Psychology Press, 1984. p. 141-42.
 39. BERELSON, B.; STEINER, G. A. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964. p. 88.
 40. RUSSO, J. E.; MELOY, M. G.; MEDVEC, V. H. The Distortion of Product Information during Brand Choice. *Journal of Marketing Research* 35, p. 438-52, nov. 1998.
 41. CHERNATONY, L. de; KNOX, S. How an Appreciation of Consumer Behavior Can Help in Product Testing. *Journal of Market Research Society*, p. 333, jul. 1990. Ver também JANISZEWSKI, C.; OSSELMAR, S. M. J. A Connectionist Model of Brand-Quality Association. *Journal of Marketing Research* 37, p. 331-51, ago. 2000.
 42. Chris Janiszewski, da Flórida, conduziu uma pesquisa fascinante ao olhar para efeitos de processamento pré-consciente. Ver JANISZEWSKI, C. Preattentive Mere Exposure Effects. *Journal of Consumer Research* 20, p. 376-92, dez. 1993, bem como suas pesquisas anteriores e posteriores. Para novas perspectivas, ver também BARGH, J. A.; CHARTRAND, T. L. The Unbearable Automaticity of Being. *American Psychologist* 54, p. 462-79, 1999 e os programas de investigação de ambos os autores. Para debate acadêmico, ver "Research Dialogue section of the July 2005" no *Journal of Consumer Psychology*.
 43. Ver MOORE, T. E. Subliminal Advertising: What You See Is What You Get. *Journal of Marketing* 46, p. 38-47, 1982 para uma discussão clássica antecipada; AYLESWORTH, A. B.; GOODSTEIN, R. C.; KALRA, A. Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes? *Journal of Advertising* 28, p. 73-81, 1999 para uma discussão adicional.
 44. LAURO, P. W. An Emotional Connection between Sleeper and Mattress. *New York Times*, 5 jul. 2007.
 45. BYRON, E. Tide, Woolite Tout Their Fashion Sense. *Wall Street Journal*, 11 mar. 2009.
 46. WYER JR., R. S.; SRULL, T. K. Person Memory and Judgment. *Psychological Review* 96, p. 58-83, jan. 1989; ANDERSON, J. R. *The Architecture of Cognition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
 47. Para uma discussão adicional, ver LYNCH JR., J. G.; SRULL, T. K. Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods. *Journal of Consumer Research* 9, p. 18-36, jun. 1982; ALBA, J. W.; HUTCHINSON, J. W.; LYNCH JR., J. G. Memory and Decision Making. In: KASSARJIAN, H. H.; ROBERTSON, T. S. (Eds.). *Handbook of Consumer Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992. p. 1-49.
 48. LOCKHART, R. S.; CRAIK, F. I. M.; JACOBY, L. Depth of Processing, Recognition, and Recall. In: BROWN, J. (Ed.). *Recall and Recognition*. New York: John Wiley & Sons, 1976; CRAIK, F. I. M.; TULVING, E. Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory. *Journal of Experimental Psychology* 104, p. 268-94, set. 1975; CRAIK, F. I. M.; LOCKHART, R. S. Levels of Processing: A Framework for Memory Research. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11, p. 671-84, 1972.
 49. LODISH, L. M.; ABRAHAM, M.; KALMENSEN, S.; LIVELSBERGER, J.; LUBETKIN, B.; RICHARDSON, B.; STEVENS, M. E. How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments. *Journal of Marketing Research* 32, p. 125-39, maio 1995.
 50. LOFTUS, E. F.; LOFTUS, G. R. On the Permanence of Stored Information in the Human Brain. *American Psychologist* 35, p. 409-20, maio 1980.
 51. Para uma revisão abrangente da literatura acadêmica sobre a tomada de decisão, ver RUSSO, J. E.; CARLSON, K. A. Individual Decision Making. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (Eds.). *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications, 2002. p. 372-408.
 52. SHAPIRO, B.; RANGAN, V. K.; SVIOKLA, J. Staple Yourself to an Order. *Harvard Business Review*, p. 113-22, jul./ago. 1992. Ver também HEILMAN, C. M.; BOWMAN, D.; WRIGHT, G. P. The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market. *Journal of Marketing Research* 37, p. 139-55, maio 2000.
 53. Especialistas em marketing têm desenvolvido vários modelos do processo de compra do consumidor ao longo dos anos. Ver LUCE, M. F.; BETTMAN, J. R.; PAYNE, J. W. *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*. Chicago: University of Chicago Press, 2001; ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer Behavior*. 8. ed. Fort Worth, TX:

- Dryden, 1994; HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1969.
54. PUTSIS JR., W. P.; SRINIVASAN, N. Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation. *Journal of Marketing Research* 31, p. 393-402, ago. 1994.
 55. NARAYANA, C. L.; MARKIN, R. J. Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization. *Journal of Marketing* 39, p. 1-6, out. 1975. Ver também, COOPER, L. G.; INOUE, A. Building Market Structures from Consumer Preferences. *Journal of Marketing Research* 33, p. 293-306, ago. 1996; DESARBO, W. S.; JEDIDI, K. The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets. *Marketing Science* 14, p. 326-42, 1995.
 56. Para um estudo de mercado-estrutura da hierarquia de atributos no mercado de café, ver JAIN, D.; BASS, F. M.; CHEN, Y.-M. Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring. *Journal of Marketing Research* 27, p. 94-101, fev. 1990. Para uma aplicação de meios-fim à análise da cadeia de mercados globais, ver HOFSTEDE, F. T.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; WEDEL, M. International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations. *Journal of Marketing Research* 36, p. 1-17, fev. 1999.
 57. POSTREL, V. The Lessons of the Grocery Shelf Also Have Something to Say about Affirmative Action. *New York Times*, 30 jan. 2003.
 58. KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E. L. *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill, 1962. (Capítulo 2).
 59. STEVENSON, S. Like Cardboard. *Slate*, 11 jan. 2010; HEHER, A. M. Domino's Comes Clean with New Pizza Ads. *Associated Press*, 11 jan. 2010; GARFIELD, B. Domino's Does Itself a Disservice by Coming Clean about Its Pizza. *Advertising Age*, 11 jan. 2010; DOMINO'S Pizza. Disponível em: <www.pizzaturnaround.com>.
 60. Ver MCALISTER, L. Choosing Multiple Items from a Product Class. *Journal of Consumer Research* 6, p. 213-24, dez. 1979; GREEN, P. E.; WIND, Y. *Multitribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach*. Hinsdale, IL: Dryden, 1973. (Capítulo 2); LUTZ, R. J. The Role of Attitude Theory in Marketing. In: KASSARJIAN, H.; ROBERTSON, H. (Eds.). *Perspectives in Consumer Behavior*. Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981. p. 317-39.
 61. Este modelo expectativa-valor foi originalmente desenvolvido por FISHBEIN, M. Attitudes and Prediction of Behavior. In: FISHBEIN, M. (Ed.). *Readings in Attitude Theory and Measurement*. New York: John Wiley & Sons, 1967. p. 477-92; para uma análise crítica, ver MINIARD, P. W.; COHEN, J. B. An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures. *Journal of Experimental Social Psychology*, p. 309-39, maio 1981.
 62. SOLOMON, M. R. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 9. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011.
 63. BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J.; PAYNE, J. W. Consumer Decision Making. KASSARJIAN, H. H.; ROBERTSON, T. S. (Eds.). *Handbook of Consumer Theory and Research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1991. p. 50-84.
 64. SHETH, J. N. An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior. In: FARLEY, J. U.; HOWARD, J. A.; RING, L. W. (Eds.). *Consumer Behavior: Theory and Application*. Boston: Allyn & Bacon, 1974. p. 89-114.
 65. FISHBEIN, M. Attitudes and Prediction of Behavior. In: FISHBEIN, M. (Ed.). *Readings in Attitude Theory and Measurement*. New York: John Wiley & Sons, 1967. p. 477-92.
 66. HAMPP, A. How "Paranormal Activity", Hit It Big. *Advertising Age*, 12 out. 2009.
 67. CAMPBELL, M. C.; GOODSTEIN, R. C. The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm. *Journal of Consumer Research* 28, p. 439-49, dez. 2001; DOWLING, G. R. Perceived Risk. In: EARL, P. E.; KEMP, S. (Eds.). *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999. p. 419-24; DOWLING, G. R. Perceived Risk: The Concept and Its Measurement. *Psychology and Marketing* 3, p. 193-210, 1986; BETTMAN, J. R. Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test. *Journal of Marketing Research* 10, p. 184-90, maio 1973; BAUER, R. A. Consumer Behavior as Risk Taking. In: COX, D. F. (Ed.). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
 68. OLIVER, R. L. Customer Satisfaction Research. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (Eds.). *Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 569-87.
 69. DAY, R. L. Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction. *Advances in Consumer Research* 11, p. 496-99, 1984. Ver também KOTLER, P.; MANTRALA, M. K. Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies. *Journal of Consumer Marketing*, p. 27-36, 1985.
 70. HIRSCHMAN, A. O. *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.
 71. CRIPPS, J. D. Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products. *Journal of Consumer Research* 21, p. 304-18, set. 1994.
 72. PAYTNER, B. From Trash to Cash. *Fast Company*, p. 44, fev. 2009.
 73. PETTY, R. E. *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New York: Springer-Verlag, 1986; PETTY, R. E.; CACIOPPO, J. T. *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*. New York: McGraw-Hill, 1981.
 74. Para uma visão geral de alguns problemas envolvidos, ver BETTMAN, J. R.; LUCE, M. F.; PAYNE, J. W. Constructive Consumer Choice Processes. *Journal of Consumer Research* 25, p. 187-217, dez. 1998; SIMONSON, I. Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices. *California Management Review* 35, p. 68-84, 1993. Para exemplos de estudos clássicos nesta área, ver alguns dos seguintes: ARIELY, D.; CARMON, Z. Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events. *Journal of Behavioral Decision Making* 13, p. 191-201, abr. 2000; DHAR, R.; WERTENBROCH, K. Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods. *Journal of Marketing Research* 37, p. 60-71, fev. 2000; SIMONSON, I.; TVERSKY, A. Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion. *Journal of Marketing Research* 29, p. 281-95, ago. 1992; SIMONSON, I. The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior. *Journal of Marketing Research* 27, p. 150-62, maio 1990.
 75. SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. *Consumer Behavior*. 10. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010; HOYER, W. D.; MACINNIS, D. J. *Consumer Behavior*. 5. ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2009.
 76. Para uma revisão detalhada do significado prático da tomada de decisão do consumidor, ver SIMONSON, I. Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices. *California Management Review* 35, p. 78-79, 1993.
 77. THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New York: Penguin, 2009; KRAUSS, M. A Nudge in the Right Direction. *Marketing News*, p. 20, 30 mar. 2009.
 78. Ver THALER, R. H. Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science* 4, p. 199-214, 1985; THALER, R. Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making* 12, p. 183-206, set. 1999 para outras perspectivas.
 79. GASTINEAU, G. L.; KRITZMAN, M. P. *Dictionary of Financial Risk Management*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.
 80. Exemplo adaptado de KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47, p. 263-91, mar. 1979.

Análise dos mercados organizacionais

PARTE 3

Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é o mercado organizacional e como ele difere do mercado de consumo?
2. Que tipos de situação os compradores organizacionais enfrentam?
3. Quem participa do processo de compra organizacional?
4. Como os compradores organizacionais tomam suas decisões?
5. Como as empresas podem construir relacionamentos sólidos com seus clientes organizacionais?
6. Como as instituições e os órgãos governamentais realizam suas compras?

As organizações não se limitam a vender; elas também compram vastas quantidades de matérias-primas, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços empresariais. De acordo com o Census Bureau (agência governamental responsável pelo censo), existem cerca de 6 milhões de empresas com funcionários remunerados somente nos Estados Unidos. Para criar e capturar valor, os vendedores precisam entender as necessidades, os recursos, as políticas e os procedimentos de compra dessas organizações.

A gigante do setor de software, Oracle, tornou-se líder de mercado ao oferecer uma ampla gama de bens e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes de software empresarial. Conhecido originalmente por seus sistemas de gestão de banco de dados, a Oracle gastou US\$ 30 bilhões nos últimos anos para adquirir 56 empresas, incluindo US\$ 7,4 bilhões para comprar a Sun Microsystems, o que dobrou a receita da empresa para US\$ 24 bilhões, elevando assim o preço de suas ações. Para atender a todos os tipos de clientes organizacionais, a Oracle busca oferecer o mais amplo portfólio de produtos na indústria de software. Atualmente, comercializa desde servidores e dispositivos de armazenamento de dados até sistemas operacionais, bancos de dados e software para gerenciamento de contabilidade, vendas e cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, a Oracle lançou o "Project Fusion" para unificar suas diversas aplicações, de modo que os clientes possam usufruir dos benefícios de consolidar muitas de suas necessidades de software com a Oracle. O poder de mercado da empresa tem suscitado tanto críticas de clientes quanto preocupações de órgãos reguladores do governo. Em contrapartida, seus muitos clientes de longa data ressaltam seu histórico em inovação de produtos e satisfação de clientes.¹

Algumas das marcas mais valiosas do mundo pertencem a empresas que vendem para o mercado organizacional, tais como ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Intel e Siemens, além de muitas outras. Muitos princípios do marketing básico também se aplicam ao marketing organizacional. Esse tipo de empresa precisa adotar princípios de marketing holístico, como construir relacionamentos estreitos com os clientes, da mesma maneira que é feito por empresas que atendem ao mercado consumidor. Mas existem algumas considerações específicas em relação à venda entre empresas. Neste capítulo, abordaremos algumas das semelhanças e diferenças fundamentais do marketing para mercados organizacionais.²

O que são compras organizacionais?

Frederick E. Webster e Yoram Wind definem **compra organizacional** como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade da compra de bens e serviços, assim como identificam, avaliam e fazem suas escolhas entre as marcas e os fornecedores disponíveis.³

Mercado organizacional *versus* mercado consumidor

O **mercado organizacional** é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços.

As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. Considere o processo de produção e venda de um simples par de sapatos. Os matadouros vendem o couro cru aos curtumes; estes vendem o couro aos fabricantes de sapatos, que são vendidos aos atacadistas, que os vendem aos varejistas; finalmente, os varejistas os vendem aos consumidores. Cada elo na cadeia de suprimentos também precisa comprar muitos outros bens e serviços para sustentar suas operações.

Dada a natureza altamente competitiva dos mercados B2B, o maior inimigo das empresas que atuam nesse setor é a comoditização.⁴ Ela corrói as margens e compromete a fidelidade do cliente. A comoditização só pode ser superada se o público-alvo se convencer de que existem diferenças significativas no mercado e que os benefícios exclusivos das ofertas de uma empresa valem a despesa adicional. Desse modo, um passo crucial no marketing B2B é criar e comunicar uma diferenciação relevante em relação aos concorrentes. Veja a seguir como a Navistar ajustou seu marketing à crise econômica e à mudança na mentalidade do cliente.



O modelo inovador de caminhão LoneStar da Navistar foi apresentado em um filme de curta-metragem dirigido por um diretor indicado ao Oscar.

Navistar A Navistar vende caminhões e ônibus por meio das marcas International e IC. Sua base diversificada de clientes inclui condutores, motoristas de caminhão, profissionais da área de seguros, grandes varejistas, e assim por diante. Nos últimos anos, esses clientes têm enfrentado as duras realidades econômicas provocadas por elevação nos preços de combustível, regulamentação federal mais rigorosa e consciência ambiental intensificada. Para lidar com essas preocupações dos clientes, a Navistar concebeu novas estratégia e campanha de marketing. Ela introduziu uma nova linha de caminhões e motores, como o primeiro caminhão híbrido de porte médio e novos motores a diesel. Para dar sustentação ao desenvolvimento de novos produtos, a Navistar lançou uma extensa campanha multimídia de marketing que incluiu uma parada experi-

mental para caminhões e circuitos móveis nos principais eventos do setor, envio de vídeos por e-mail, propaganda da marca e um programa destinado a blogueiros. A empresa até rodou um filme no estilo documentário, *Drive and deliver*, que apresentou três caminhoneiros que dirigem por todo o país para fazer entregas usando um dos novos modelos de caminhões de carga pesada e longas distâncias de sua linha LoneStar.⁵

Os profissionais de marketing organizacional enfrentam muitos dos mesmos desafios que os profissionais de marketing ao consumidor. Em especial, é de suma importância para ambos a compreensão de seus clientes e do que eles valorizam. Um levantamento das principais empresas de produtos B2B identificou os seguintes desafios enfrentados por elas:⁶

1. Compreender de novas maneiras as profundas necessidades dos clientes.
2. Identificar novas oportunidades de crescimento orgânico do negócio.
3. Melhorar as técnicas e ferramentas de gestão de valor.
4. Calcular melhor os indicadores de desempenho de marketing e prestação de contas.
5. Concorrer e crescer nos mercados globais, particularmente na China.
6. Combater a ameaça da comoditização de bens e serviços, levando ofertas inovadoras ao mercado mais rapidamente e passando a adotar modelos de negócios mais competitivos.

7. Convencer executivos de nível operacional a adotar o conceito de marketing e sustentar programas robustos de marketing.

Todavia, os mercados organizacionais possuem características que os tornam muito diferentes dos mercados consumidores:

- **Menos compradores, porém de maior porte.** De modo geral, as empresas que vendem para o mercado organizacional lidam com um número menor de compradores, mas que são de maior porte, do que as empresas que vendem diretamente para o consumidor, sobretudo em setores como motores para aeronaves e armamentos. O destino dos pneus da Goodyear, dos motores da Cummins, dos sistemas de controle da Delphi e de outros fornecedores de peças automotivas depende da obtenção de contratos com algumas grandes montadoras.
- **Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente.** Em consequência do menor número de clientes e da importância e poder dos clientes de grande porte, é de se esperar que os fornecedores customizem suas ofertas às necessidades específicas de cada cliente corporativo. Por meio de seu programa “Supplier Added Value Effort” (\$AVE), as indústrias PPG, com sede em Pittsburgh, desafiam seus fornecedores de bens e serviços de manutenção, reparo e operações a submeter propostas anuais de valor agregado/economia de custos equivalente a pelo menos 5 por cento do total de suas vendas anuais à PPG. Um fornecedor preferencial apresentou uma sugestão para o programa \$AVE que reduziu os custos de um projeto de iluminação em US\$ 160 mil por meio da negociação de preços com desconto para novas instalações elétricas e lâmpadas fluorescentes.⁷ De modo geral, os compradores organizacionais selecionam fornecedores que também consomem seus produtos. Por exemplo, um fabricante de papel pode comprar produtos químicos de uma indústria que, por sua vez, adquira um volume considerável de seu papel.
- **Compra profissional.** Bens organizacionais costumam ser adquiridos por compradores treinados, que são obrigados a seguir políticas, normas e exigências de compra da organização para a qual trabalham. Muitos dos trâmites de compra — como solicitação de cotações, propostas e contratos de compra — não são encontrados na maioria das compras feitas por consumidores. Os compradores profissionais passam a vida aprendendo a comprar melhor. Muitos pertencem a associações de classe, como a norte-americana Institute for Supply Management, que buscam melhorar a efetividade e o status dos compradores profissionais. Isso quer dizer que os profissionais de marketing organizacional devem oferecer informações impecáveis sobre seus produtos e suas vantagens em relação aos da concorrência.
- **Diversas influências de compra.** Muitas pessoas influenciam o processo de tomada de decisão nas compras organizacionais. Para a compra de bens muito importantes, é comum que sejam designados comitês de compra, formados por técnicos e até pela alta gerência. As empresas que atuam nos mercados organizacionais têm de enviar vendedores ou mesmo equipes de vendas preparadas para lidar com compradores bem treinados.
- **Vários contatos de vendas.** Um estudo feito pela McGraw-Hill mostrou que, para fechar uma venda organizacional de porte médio, são necessários de 4 a 4,5 contatos. No caso de vendas de bens de capital para grandes projetos, é possível que haja várias tentativas de financiar o projeto, e o ciclo da venda — entre a cotação e a entrega do produto — costuma ser medido em anos.⁸
- **Demanda derivada.** A demanda por bens organizacionais é, em última instância, derivada da demanda por bens de consumo. Por essa razão, os profissionais de marketing organizacional devem acompanhar de perto os padrões de compra dos consumidores finais. Por exemplo, o negócio de carvão da Consol Energy, sediada em Pittsburgh, depende da demanda mais ampla dos consumidores por eletricidade e produtos feitos de aço, como automóveis, máquinas e eletrodomésticos. Os compradores organizacionais também devem estar atentos a fatores econômicos atuais e previstos, tais como nível de produção, investimento, gastos do consumidor e taxa de juros. Em períodos de recessão, eles reduzem os investimentos em fábricas, equipamentos e estoques. Os profissionais de marketing organizacional pouco podem fazer para estimular a demanda total nesse ambiente. Podem apenas se empenhar ainda mais para manter a participação da empresa dentro da demanda.
- **Demanda inelástica.** A demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica — isto é, não é muito afetada por mudanças de preços. Os fabricantes de calçados não

comprarão uma quantidade muito maior de couro se seu preço cair; tampouco comprarão muito menos se seu preço aumentar, a não ser que consigam encontrar materiais substitutos satisfatórios. A demanda é especialmente inelástica a curto prazo, porque os fabricantes não conseguem fazer mudanças rápidas nos métodos de produção. Também é inelástica no caso de bens empresariais que representam uma porcentagem pequena do custo total do produto, como cadarços.

- **Demanda oscilante.** A demanda por bens e serviços organizacionais tende a ser mais volátil do que a demanda por bens e serviços de consumo. Determinado aumento percentual na demanda de consumo pode levar a um aumento percentual muito maior na demanda de instalações e equipamentos necessários à produção adicional. Os economistas se referem a isso como *efeito acelerador*. Em alguns casos, um crescimento de meros 10 por cento na demanda de consumo pode causar um aumento de 200 por cento na demanda de produtos organizacionais no período seguinte; em contrapartida, uma queda de 10 por cento na demanda de consumo pode causar o colapso total da demanda organizacional.
- **Concentração geográfica dos compradores.** Há anos que mais da metade das organizações compradoras norte-americanas tem se concentrado em sete estados: Nova York, Califórnia, Pensilvânia, Illinois, Ohio, Nova Jersey e Michigan. A concentração geográfica de fabricantes ajuda a reduzir os custos de venda. Ao mesmo tempo, as empresas que vendem para mercados organizacionais precisam monitorar mudanças regionais de determinados setores.
- **Compra direta.** De modo geral, os compradores organizacionais compram diretamente de fabricantes e não de intermediários, sobretudo quando se trata de itens tecnicamente complexos ou caros, como computadores de grande porte ou aviões.

Situações de compra

O comprador organizacional enfrenta diversas situações decisórias ao realizar uma compra. A *quantidade* de situações dependerá da complexidade do problema a ser solucionado, de quanto nova é a situação de compra, do número de pessoas envolvidas e do tempo requerido. Há três tipos de situação de compra: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa.⁹

- **Recompra simples.** O departamento de compras encomenda rotineiramente determinado suprimento, como material de escritório ou produtos químicos, e escolhe o fornecedor a partir de uma lista de fornecedores aprovados. Esses fornecedores procuram manter a qualidade de seus serviços e produtos e, em geral, oferecem sistemas automáticos de renovação de pedidos para poupar tempo. “Fornecedores alternativos” buscam oferecer novidades ou substituir concorrentes que estejam causando insatisfação. Eles tentam conseguir um pequeno pedido para depois aumentar o volume de vendas.
- **Recompra modificada.** O comprador decide alterar especificações, preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes. Os fornecedores habituais ficam apreensivos e querem proteger a conta. Os fornecedores alternativos têm a oportunidade de propor uma oferta melhor e abocanhar a conta.
- **Nova tarefa.** O comprador adquire um bem ou serviço pela primeira vez (um prédio de escritórios ou um novo sistema de segurança, por exemplo). Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes no processo decisório e a quantidade de informações coletadas — o que aumenta o tempo gasto até a decisão final.¹⁰

O comprador organizacional toma menos decisões na situação de recompra simples e mais na situação de nova tarefa. Com o tempo, as situações de nova tarefa se convertem em recompras simples e em um comportamento rotineiro de compra.

A compra feita na situação de nova tarefa representa a maior oportunidade e o maior desafio de um profissional de marketing. Esse processo passa por várias fases: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento e adoção.¹¹ A comunicação de massa é mais importante durante a fase de conhecimento; os vendedores exercem maior impacto no estágio de interesse; e as fontes técnicas são mais importantes durante a avaliação. Os esforços de venda on-line podem ser úteis em todas as fases.

Na situação de nova tarefa, o comprador precisa determinar as especificações do produto, as faixas de preço, as condições e os prazos de entrega, as condições de serviço, as condições

de pagamento, a quantidade necessária, os fornecedores aceitáveis e o fornecedor escolhido. Diferentes participantes influenciam cada etapa da decisão, e a ordem em que essas decisões são tomadas pode variar.

Visto que as vendas envolvidas na nova tarefa são complexas, muitas empresas utilizam uma *força missionária de vendas*, formada por seus melhores vendedores. A promessa da marca e o reconhecimento do nome da marca do fabricante são importantes para criar confiança e estimular o cliente a cogitar uma mudança.¹² O profissional de marketing também tenta atrair o maior número possível de influenciadores de compra, fornecendo assistência e informações úteis.

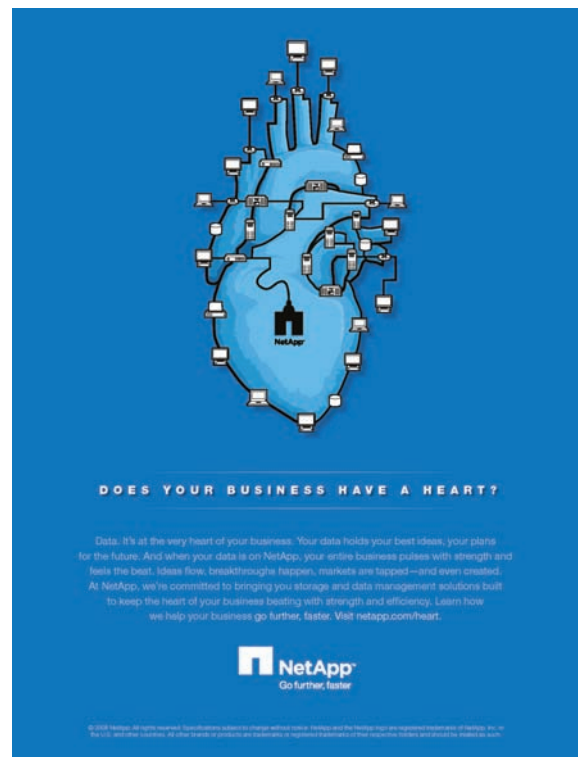
Após a conquista do cliente, os fornecedores habituais buscam continuamente agregar valor a suas ofertas para facilitar recompras. A EMC, líder em armazenamento de dados, adquiriu com sucesso uma série de líderes em software de computação para reposicionar a empresa, de modo a gerir — e não apenas armazenar — informações, muitas vezes provendo os clientes com informações personalizadas.¹³

Quando têm em mente reduzir seis ou sete dígitos em uma transação que envolve bens e serviços de alto valor, os clientes querem o máximo possível de informações. Uma forma de atrair novos compradores é criar um programa de referência em que clientes satisfeitos atuem em parceria com a empresa, concordando em servir como referência para o departamento de vendas e marketing. Empresas de tecnologia como a HP, a Lucent e a Unisys oferecem esse tipo de programa.

As empresas que atuam nos mercados organizacionais também reconhecem a importância de sua marca e de um bom desempenho em diversas áreas para obter sucesso no mercado. A Boeing, que fabrica desde aviões comerciais a satélites, implementou a estratégia de marca “One company” para unificar as suas várias operações utilizando a cultura de uma só marca. A estratégia foi baseada em parte em uma representação de hélice tripla: (1) espírito empreendedor (por que a Boeing faz o que faz), (2) desempenho de precisão (como a Boeing atua) e (3) definição do futuro (o que a Boeing realiza como empresa).¹⁴ A NetApp é outro exemplo da importância crescente atribuída ao *branding* no marketing B2B.

A NetApp, líder em tecnologia B2B, fez um esforço concentrado para construir sua marca por meio de uma variedade de comunicações e atividades de marketing.

NetApp A NetApp, uma das 1.000 maiores empresas do mundo segundo a revista *Fortune*, fornece soluções de gerenciamento e armazenamento de dados para clientes de médio e grande porte. Apesar de seu relativo sucesso de mercado, os esforços de *branding* da empresa foram caóticos em 2007. Havia diversas variações de seu nome em uso, o que levou a uma mudança formal de nome para NetApp em 2008. A consultoria de marca Landor também criou nova identidade, arquitetura, nomenclatura, tom e slogan (“Go further, faster” — “Ir mais longe, mais rápido”) para a marca e seu novo nome. As mensagens enfatizavam a superioridade da NetApp em tecnologia, inovação e uma cultura de realização centrada no cliente. Alguns dos esforços de marketing de apoio à marca, no entanto, ainda deixavam a desejar. Os sites eram chamados de “Frankensites” por terem sido elaborados e modificados por vários desenvolvedores no período de 12 anos. Reformulações simplificaram e organizaram a apresentação da empresa na Internet e tornaram mais fácil a execução de alterações e atualizações. Estimava-se que o novo site quadruplicaria os leads (contatos de clientes potenciais) de vendas oriundos de consultas. Investindo pesadamente em comunicações de marketing, apesar da recessão, a NetApp veiculou propaganda impressa e on-line e explorou diversos canais de mídia social — comunidades e fóruns, blogs, Facebook, Twitter e YouTube.¹⁵



Compra e venda de sistemas

Muitos compradores organizacionais preferem comprar de um único vendedor uma solução completa para seu problema. Essa prática, conhecida como *compra de sistemas*, teve origem nas aquisições de grandes sistemas de armamento e de comunicação feitas pelo governo dos Estados Unidos. O governo solicitava orçamentos de *fornecedores primários* que, se fossem escolhidos, seriam responsáveis

por cotar e montar os subcomponentes adquiridos de *fornecedores secundários*. O fornecedor primário oferecia, portanto, uma “solução *turnkey*” (chave na mão), que ganhou esse nome porque bastava ao comprador girar uma chave para ter o serviço completo.

Os vendedores perceberam que os clientes gostam de comprar dessa maneira, e muitos têm adotado a venda de sistemas como ferramenta de marketing. Uma variante dessa estratégia é a *contratação de sistemas*, na qual uma única fonte atende a todas as necessidades relativas a atividades de manutenção, reparo e operação. Durante a vigência do contrato, o vendedor também gerencia os estoques do cliente. Por exemplo, a Shell Oil gerencia o estoque de combustível de muitos de seus clientes empresariais e sabe quando é necessário fazer reposições. O cliente se beneficia com a redução de custos de aquisição e gerenciamento e com a proteção do preço durante a vigência do contrato. Já o vendedor lucra com a redução dos custos operacionais devido à estabilidade da demanda e à redução da burocracia.

A venda de sistemas é uma estratégia de marketing organizacional considerada fundamental na concorrência para a construção de projetos industriais de grande escala, como represas, siderúrgicas, sistemas de irrigação, sistemas de saneamento, oleodutos, serviços de utilidade pública e até para a construção de novas cidades. Os clientes apresentam aos fornecedores em potencial uma lista de especificações e requisitos de projeto. Para ganhar esse tipo de concorrência, as empresas de engenharia têm de competir em preço, qualidade, confiança e outros atributos. Os fornecedores, no entanto, não se limitam a ficar à mercê das demandas dos clientes. O ideal é que eles atuem ativamente junto aos clientes desde o início do processo para influenciar o desenvolvimento efetivo das especificações. Ou podem ir além das especificações para oferecer valor adicional de várias maneiras, como mostra o exemplo a seguir.

Venda para o governo da Indonésia O governo da Indonésia abriu uma licitação para a construção de uma fábrica de cimento perto de Jacarta. Uma empresa norte-americana apresentou uma proposta que incluía a escolha do terreno, o projeto da fábrica, a contratação da equipe de construção, a montagem de materiais e equipamentos e a entrega da fábrica concluída ao governo da Indonésia. Uma concorrente japonesa, ao apresentar sua proposta, além de incluir todos esses serviços, ofereceu a contratação e o treinamento de funcionários para operarem a fábrica, a exportação de cimento por intermédio de suas tradings e o uso do cimento para a construção de estradas e novos prédios de escritórios em Jacarta. Apesar de mais cara, a proposta japonesa ganhou a concorrência. Obviamente, os japoneses não viram o projeto apenas como a construção de uma fábrica de cimento (uma visão estreita da venda de sistemas), mas como uma contribuição ao desenvolvimento econômico da Indonésia. Eles visualizaram o projeto e as necessidades do cliente de maneira mais ampla, e essa é a verdadeira venda de sistemas.

Participantes do processo de compra organizacional

Quem representa as organizações na compra de bens e serviços avaliados em trilhões de dólares? Os compradores atuam mais em situações de recompra simples e recompra modificada, enquanto funcionários de outros departamentos exercem maior influência em situações de novas compras. Engenheiros geralmente exercem maior influência na seleção dos componentes de produtos, ao passo que compradores dominam a seleção de fornecedores.¹⁶

O centro de compras

Webster e Wind denominam *centro de compras* a unidade de tomada de decisões de uma organização compradora. O centro de compras é composto de “todas as pessoas e grupos que participam do processo decisório de compra e que compartilham algumas metas e riscos provenientes das decisões”.¹⁷ O centro de compras inclui todos os membros da empresa que exercem um dos seguintes papéis nesse processo de decisão:

1. **Iniciadores.** Usuários do bem ou outros membros da empresa que solicitam a compra de um produto.
2. **Usuários.** Aqueles que utilizarão o bem ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as exigências que devem ser atendidas pelo produto.

3. **Influenciadores.** Pessoas que influenciam a decisão de compra, muitas vezes ajudando a definir especificações e fornecendo informações sobre outras alternativas disponíveis. Nesse sentido, a equipe técnica é uma fonte particularmente importante.
4. **Decisores.** Pessoas que decidem as exigências que devem ser atendidas pelo bem ou serviço.
5. **Aprovadores.** Pessoas responsáveis pela autorização das ações propostas por decisores ou compradores.
6. **Compradores.** Pessoas com autoridade formal para selecionar o fornecedor e estabelecer os termos da compra. Os compradores podem ajudar na formulação das especificações do produto, mas sua maior responsabilidade está na seleção dos fornecedores e nas negociações. Em aquisições mais complexas, membros da alta gerência podem estar entre os compradores.
7. **Filtros internos.** Pessoas com o poder de evitar que vendedores ou informações cheguem até os membros do centro de compras. Por exemplo, compradores, recepcionistas e telefonistas podem impedir que vendedores entrem em contato com usuários ou decisores.

Várias pessoas podem exercer um determinado papel, como usuários ou influenciadores, e uma mesma pessoa pode exercer múltiplos papéis.¹⁸ É comum, por exemplo, que o gerente de compras exerça simultaneamente os papéis de comprador, influenciador e filtro interno: ele tem autonomia para determinar quais representantes de vendas podem visitar outras pessoas na organização; definir o orçamento e as restrições para a compra; e decidir qual fornecedor ganhará o negócio, embora outros (decisores) possam selecionar um ou mais fornecedores potenciais capazes de atender aos requisitos.

Um centro de compras típico pode envolver no mínimo de cinco a seis membros, e normalmente chegar a dezenas de profissionais. Alguns deles podem estar fora da empresa compradora, como funcionários do governo, consultores, conselheiros técnicos e outros membros do canal de marketing. Um estudo constatou que, em 2005, em média, a tomada de uma decisão de compra organizacional envolvia 3,5 pessoas a mais do que em 2001.¹⁹

Principais influências no centro de compras

Centros de compras geralmente incluem vários participantes com diferentes interesses, autoridade, status e poder de persuasão, além de, em alguns casos, critérios de decisão muito diversos. O pessoal da engenharia pode querer maximizar o desempenho do produto, enquanto o da produção deseja facilidade de uso e confiabilidade de abastecimento; já o pessoal do financeiro se concentra nos aspectos econômicos da compra; o pessoal de compras se preocupa com os custos operacionais e de reposição; e os representantes do sindicato priorizam as questões de segurança.

Os compradores organizacionais também têm motivações, impressões e preferências pessoais influenciadas por idade, renda, grau de instrução, cargo na empresa, personalidade, postura em relação aos riscos e cultura. Indiscutivelmente, esses profissionais possuem estilos de compra diferentes. Há os adeptos do “quanto mais simples, melhor”; os compradores especialistas; aqueles do “queremos o melhor”; além dos “queremos que tudo seja feito”. Alguns compradores mais jovens, altamente instruídos e especialistas em computação, analisam com rigor as propostas concorrentes antes de escolher um fornecedor; outros da antiga escola, os “durões”, jogam os concorrentes uns contra os outros; e, em algumas empresas, o poder aquisitivo é lendário.

Webster alerta que, em última análise, são as pessoas, e não as organizações, que tomam as decisões de compra.²⁰ As pessoas são motivadas pelas próprias necessidades e percepções na tentativa de maximizar as recompensas (salário, adiantamento, reconhecimento e senso de realização) oferecidas pela organização. As necessidades pessoais “motivam” o seu comportamento, mas as necessidades organizacionais “legitimam” o processo de decisão de compra e seus resultados. Desse modo, empresários não compram “produtos”. Eles compram soluções para dois problemas: o problema econômico e estratégico da organização e sua própria necessidade de alcançar recompensa e realização pessoal. Nesse sentido, as decisões de compra organizacionais são tanto “racionais” quanto “emocionais” — satisfazem as necessidades da organização e dos indivíduos.²¹

Uma pesquisa feita por um fabricante de componentes industriais identificou que, apesar dos altos executivos de seus clientes de pequeno e médio porte se sentirem à vontade para

comprar de outras empresas, eles pareciam nutrir inseguranças subconscientes ao comprar esses produtos. As constantes mudanças tecnológicas fizeram com que eles se preocupassem com efeitos internos dentro da empresa. Reconhecendo esse desconforto, o fabricante reviu sua abordagem de vendas: enfatizou os apelos mais emocionais e a maneira como sua linha de produtos realmente capacitava os funcionários do cliente a melhorar seu desempenho, livrando a gerência de complicações e do estresse.²²

Reconhecendo essas influências extrínsecas e interpessoais, mais empresas do mercado B2B têm enfatizado o fortalecimento de sua marca corporativa. Em uma época, a Emerson Electric, uma provedora global de ferramentas, compressores, equipamentos elétricos e soluções de engenharia, foi um conglomerado de 60 empresas autônomas — e, às vezes, anônimas. Um novo executivo de marketing alinhou as marcas sob uma nova arquitetura e identidade de marca global, permitindo à Emerson ampliar a sua presença no mercado e, assim, aproveitar sua marca global para vender localmente. Um recorde de vendas e uma alta no preço das ações foram os resultados imediatos.²³ A SAS é outra empresa que reconheceu a importância de sua marca corporativa.

SAS Business Analytics Software
Data Management | Analytics | Reporting | Targeted Business and Industry Solutions

What if you could increase revenue by 66% using your data to make confident, fact-based decisions?

You can. SAS gives you The Power to Know.®

SAS Business Analytics software helps organizations across every industry discover innovative ways to increase profits, reduce risk, predict trends, and turn information assets into true competitive advantage.

www.sas.com/decisions for a free research paper

SAS THE POWER TO KNOW

Como muitas empresas B2B, a gigante do software SAS enfatiza sua marca corporativa em seus esforços de marketing.

SAS Com vendas superiores a US\$ 2,3 bilhões e um imenso “fã-clube” de clientes de TI, a SAS, uma empresa de software de análise de negócios, parecia ocupar uma posição invejável em 1999. Entretanto, sua imagem era, segundo um observador do setor, “uma marca de gênios da tecnologia”. Para estender o alcance da empresa para além dos gerentes de TI com doutorado em matemática ou análise estatística, era necessário conectá-la com os executivos de nível operacional das maiores empresas — tipo de profissional que ou não tinha ideia do que era o software da SAS e o que fazer com ele, ou não considerava a análise de negócios uma questão estratégica. Trabalhando com sua primeira agência de propaganda externa, a SAS surgiu com um novo logotipo, um novo slogan, “The power to know®” (“O poder do conhecimento”), e uma série de spots de TV e propaganda impressa em publicações de negócios como *BusinessWeek*, *Forbes* e *The Wall Street Journal*. A seguir, um spot de TV que exemplifica o esforço de reposicionamento de marca da SAS:

O problema não é colher a nova safra de informações sobre e-business. É saber o que fazer com isso. Com o e-inteligência da SAS, você pode explorar as informações. E colocar o conhecimento de que precisa a seu alcance. SAS. O poder do conhecimento.

Pesquisas posteriores revelaram que a SAS fizera a transição para uma marca de influência à tomada de decisões de negócio e era tida como amigável e necessária. Altamente rentável e agora uma das maiores empresas do mundo de software de propriedade privada, além de dobrar sua receita desde a mudança da marca, a SAS obteve o mesmo sucesso internamente. Por 14 anos, a revista *Fortune* classificou a empresa como uma das melhores empresas para se trabalhar dos Estados Unidos; em 2010, ela foi a número um.²⁴

Seleção de empresas e centros de compra

O sucesso do marketing B2B exige que os profissionais de marketing organizacional saibam a que tipos de empresa visar em seus esforços de vendas, bem como em quem concentrar a atenção dentro dos centros de compras dessas organizações.

SELEÇÃO DE EMPRESAS-ALVO Como discutiremos em detalhes no Capítulo 8, os profissionais de marketing organizacional podem dividir o mercado de muitas maneiras diferentes para decidir sobre os tipos de empresa às quais venderão. É crucial identificar os ramos de atividade com as perspectivas de maior crescimento, os clientes mais lucrativos e as oportunidades mais promissoras para a empresa, assim como fez a Timken.

Timken Quando a Timken, fabricante de rolamentos para empresas de vários setores, viu seu lucro líquido e retorno aos acionistas despencar em comparação com os concorrentes, surgiu a preocupação de que a empresa não estava investindo nas áreas mais rentáveis. Para identificar empresas que operavam em setores financeiramente atraentes e estariam mais propensas a valorizar suas ofertas, a Timken realizou um amplo estudo de mercado. Descobriu-se que alguns clientes geravam muitos negócios, mas tinham pouco potencial de lucro, enquanto para outros o oposto era verdadeiro. Como resultado, a Timken transferiu sua atenção da indústria automobilística para os setores de processamento pesado, aeroespacial e de defesa, além de renegociar com clientes financeiramente desinteressantes ou minimamente atraentes. Um fabricante de tratores reclamou que o preço dos rolamentos da Timken era muito elevado para seus tratores de médio porte. A Timken sugeriu que o fabricante procurasse outros fornecedores nesse caso, mas continuou a vender rolamentos para os tratores de grande porte do fabricante, satisfazendo dessa forma ambos os lados. Ajustando seus produtos, preços e comunicações de modo a atrair os tipos certos de empresa, a Timken obteve uma receita recorde de US\$ 5,7 bilhões em 2008.²⁵



A Timken ajustou suas atividades de marketing para vender seus produtos especializados de rolamentos somente aos mercados potenciais mais promissores.

Porém, também é verdade que uma desaceleração da economia pressionava os departamentos de compra das grandes corporações, e os mercados organizacionais de pequeno e médio porte passaram a oferecer novas oportunidades para os fornecedores. Veja a seção Novas Ideias em Marketing “Grandes vendas para pequenas empresas”, para saber mais sobre esse importante mercado B2B.



Grandes vendas para pequenas empresas

As empresas de pequeno porte — por definição, aquelas com menos de 500 funcionários — representam 99,7 por cento de todos os empregadores e concentram cerca de metade dos trabalhadores do setor privado. Elas geraram de 60 a 80 por cento dos novos empregos criados por ano na última década. De acordo com o Small Business Administration's Office of Advocacy, órgão de apoio às pequenas empresas, quase 640 mil pequenas empresas surgiram nos Estados Unidos em 2007. Todos esses novos empreendimentos necessitam de bens de capital, tecnologia, suprimentos e serviços. Não somente nos Estados Unidos como também em todo o mundo, os novos empreendimentos representam um mercado B2B em expansão e de grandes proporções. Veja como duas grandes empresas têm abordado esse mercado:

- A IBM atribui 20 por cento de seus negócios a clientes de pequeno e médio porte, e lançou a Express, uma linha de hardware, serviços de software e financiamento voltada para esse mercado. A IBM vende por intermédio de representantes de vendas regionais, bem

como de fornecedores e revendedores independentes de software, e sustenta sua investida ao público-alvo de pequenas e médias empresas com milhões de dólares em propaganda por ano, inclusive em publicações como *American Banker* e *Inc.* A empresa também abordou diretamente os empresários gays com propaganda nas revistas *The Advocate* e *Out*, além de ter firmado parceria com organizações sem fins lucrativos para atingir os segmentos das minorias raciais e étnicas.

- A American Express tem acrescentado sistematicamente novos recursos a seu cartão de crédito para pequenas empresas, que, em alguns casos, o usam para cobrir necessidades mensais de caixa consideráveis. Ela também criou uma rede de pequenas empresas chamada Open Forum para reunir diversos serviços, ferramentas da Web e programas de desconto junto a outros gigantes como FedEx, JetBlue, Hertz e Hyatt. Com o Open Forum, a American Express oferece aos clientes economia em despesas comuns, além de incentivá-los a registrar muitos dados em seu site e ter acesso a oportunidades de negócios.

As pequenas e médias empresas apresentam oportunidades enormes e imensos desafios. O mercado é grande e fragmentado por setor, tamanho e tempo de operação. Os proprietários de pequenas empresas são particularmente avessos ao planejamento de longo prazo e costumam adotar o estilo de tomada de decisão de comprar conforme a necessidade. A seguir, algumas diretrizes para vender a empresas de pequeno porte:

- **Não misture pequenas e médias empresas.** Existe uma grande diferença entre uma receita de US\$ 1 milhão e outra de US\$ 50 milhões, ou entre uma empresa nova com dez funcionários e outra mais madura com cem. A IBM distingue suas ofertas para pequenas e médias empresas, embora seu site seja comum para ambas.

- **Mantenha a simplicidade.** Simplicidade significa um ponto único de contato com o fornecedor para resolver todos os problemas, ou uma única fatura para todos os serviços e bens. A AT&T atende milhões de empresas com menos de cem funcionários, com serviços que reúnem em um único pacote Internet, chamadas locais, chamadas interurbanas, gerenciamento de dados, networking, hospedagem na Web e teleconferência.
- **Use a Internet.** Em sua pesquisa sobre comportamento de compra de pequenos empresários, a Hewlett-Packard constatou que esses tomadores de decisão ocupados preferem comprar, ou pelo menos pesquisar, bens e serviços on-line. A partir dessa conclusão, a HP criou um site voltado para pequenas e médias empresas e atrai visitantes por meio de propaganda, mala direta, campanhas por e-mail, catálogos e eventos.
- **Não se esqueça do contato direto.** Mesmo que o primeiro ponto de contato com o dono de uma pequena empresa seja a Internet, não deixe de contatá-lo também por telefone ou pessoalmente.
- **Ofereça suporte pós-venda.** Pequenas empresas querem parceiros, e não vendedores. Quando a DeWitt Company, uma empresa de produtos de jardinagem com cem funcionários, comprou uma máquina de grande porte da alemã Moeller, o seu presidente visitou pessoalmente o CEO da DeWitt e acompanhou o atendimento até que a máquina estivesse totalmente montada e em funcionamento.
- **Faça seu dever de casa.** Administrar uma empresa pequena ou média não é igual a administrar uma grande corporação. Para ajudar seus funcionários a associar estratégias de vendas à realidade dos pequenos empreendimentos, a Microsoft criou uma pequena empresa fictícia de pesquisa, a Southridge, e cartões, como os de um álbum de figurinhas, com a imagem de seus principais executivos.

Fonte: Baseado em FEDER, Barnaby J. When Goliath comes knocking on David's door. *New York Times*, p. G13, 6 maio 2003; GREENE, Jay. Small biz: Microsoft's next big thing? *Business Week*, p. 72-73, 21 abr. 2003; GILBERT, Jennifer. Small but mighty. *Sales & Marketing Management*, p. 30-35, jan. 2004. Disponível em: <www.sba.gov>; <www.openforum.com>; <www304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en>.

Ao desenvolver ações de venda, os profissionais de marketing organizacional também podem considerar os clientes de seus clientes, ou os usuários finais, se isso for adequado. Muitas transações B2B visam a empresas que utilizam os produtos que comprem como componentes ou matéria-prima dos produtos que vendem para os consumidores finais. Um foco mais acen- tuado nos usuários finais ajudou a impulsionar o sucesso financeiro da Thomson Reuters.

Thomson Reuters Pouco antes de adquirir a Reuters, a gigante dos serviços de informação global Thomson Corporation realizou uma pesquisa aprofundada para entender melhor seus clientes finais. A Thomson vendia para empresas e profissionais nos setores financeiro, jurídico, tributário e contábil, científico e de saúde. Porém, ela sabia muito mais sobre como um gerente de serviços financeiros fazia compras para um departamento inteiro, por exemplo, do que sobre como corretores ou analistas de investimentos individuais utilizavam dados, pesquisas e outros recursos da Thomson para tomar decisões rotineiras de investimento para seus clientes. A segmentação do mercado com base nesses usuários finais, e não nos compradores, e a análise de como comparavam a Thomson a seus con- correntes permitiram à empresa identificar segmentos de mercado que ofereciam oportunidades de crescimento. Para entender melhor esses segmentos, a Thomson realizou levantamentos e uma pesquisa etnográfica sobre como os usuários realizavam seu trabalho no dia a dia. Usando uma metodologia chamada "três minutos", pesquisadores com- binaram observação com entrevistas detalhadas para entender o que os usuários faziam três minutos antes e depois de usar um dos produtos da Thomson. Insights da pesquisa ajudaram a empresa a desenvolver novos produtos e fazer aquisições que levaram a um aumento significativo de receita e lucros no ano seguinte.²⁶

SELEÇÃO DE ALVO NOS CENTROS DE NEGÓCIOS Uma vez identificados os tipos de empresa nos quais concentrar os esforços de marketing, deve-se decidir a melhor forma de vender para eles. Para direcionar seus esforços corretamente, é preciso que os profissionais de marketing organizacional encontrem respostas para as seguintes perguntas: quem são os participantes mais importantes do processo decisório? Quais são as decisões influenciadas por eles? Qual a intensidade dessa influência? Quais são os critérios de avaliação utilizados por eles? Considere o seguinte exemplo:

Certa empresa vende uniformes cirúrgicos descartáveis a hospitais. Entre os funcionários do hospital que participam da decisão de compra estão o diretor de compras, o administra- dor do centro cirúrgico e os cirurgiões. O diretor de compras analisa se a melhor opção é comprar uniformes descartáveis ou reaproveitáveis. Se os resultados dessa análise aponta- rem para os uniformes descartáveis, o administrador do centro cirúrgico vai comparar os produtos e os preços dos concorrentes e fazer sua escolha. Após levar em conta a absorção, as características antissépticas, a aparência e o preço, esse administrador deverá optar pela marca que atenda às exigências funcionais pelo menor custo. Os cirurgiões influenciarão a decisão retroativamente, ao relatar sua satisfação com a marca escolhida.

É provável que o profissional de marketing organizacional não saiba exatamente que tipo de dinâmica de grupo ocorre durante o processo de decisão, mas quaisquer informações que obtiver sobre personalidades e fatores interpessoais serão úteis.

As pequenas empresas se concentram em alcançar os *principais influenciadores da compra*. As de maior porte optam por praticar *vendas multinível em profundidade* para atingir o maior número de participantes possível. Seus vendedores praticamente “vivem” com os clientes de alto volume de compras. As empresas devem se apoiar em seus programas de comunicação para atingir influências ocultas de compra e manter os clientes atuais informados.²⁷

As empresas que atuam no mercado organizacional precisam rever periodicamente suas premissas sobre os diferentes participantes do centro de compras. Durante anos, a Kodak vendeu filmes de raio X a técnicos de laboratórios hospitalares, mas uma pesquisa revelou que cada vez mais a decisão era tomada por administradores profissionais. A partir disso, a Kodak fez uma revisão em sua estratégia de marketing e desenvolveu uma nova propaganda para atingir os verdadeiros decisores.

O processo de decisão de compra/procurement

Em princípio, os compradores organizacionais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de uma oferta do mercado. Para fins de comparação, eles tentarão converter todos os custos e benefícios em termos monetários. O incentivo de um comprador organizacional para comprar será decorrente da diferença entre benefícios percebidos e custos percebidos.²⁸ A tarefa do profissional de marketing consiste em criar uma oferta lucrativa que proporcione um valor superior ao cliente-alvo.

Os profissionais de marketing organizacional devem, portanto, garantir que os clientes apreciem plenamente o fato de as ofertas da empresa serem diferentes e melhores. A *estruturação* ocorre quando se oferece aos clientes uma perspectiva ou ponto de vista que permita à empresa “causar sua melhor impressão”. A estruturação pode ser tão simples quanto assegurar que os clientes percebam todos os benefícios ou economias proporcionados pelas ofertas da empresa, ou se envolver e influenciar no processo de pensamento por trás da visão dos clientes sobre os princípios econômicos de aquisição, posse, uso e descarte de ofertas de produtos. A estruturação requer a compreensão de como os clientes organizacionais efetivamente pensam e escolhem entre bens e serviços para, em seguida, determinar como eles *deveriam* pensar e escolher.

A diversidade de fornecedores é um benefício que pode não ter um preço, mas que os compradores organizacionais negligenciam por sua conta e risco. De acordo com os CEOs de muitas das maiores empresas do país, uma base diversificada de fornecedores é um imperativo do negócio. Fornecedores minoritários são o segmento de crescimento mais rápido no atual cenário de negócios.

Pfizer Um dos maiores nomes da indústria farmacêutica, a Pfizer considera seu programa de diversidade de fornecedores uma ferramenta essencial na ligação com os clientes. A diretora de diversidade Karen Boykin-Towns dirige ações de diversidade que incluem o recrutamento e o desenvolvimento de talentos dentro da empresa, bem como a interação com clientes e fornecedores fora dela. Para alcançar a liderança, a Pfizer também conta com um conselho mundial de diversidade e inclusão, além de uma infraestrutura de “embaixadores” que permeia toda a empresa. A Pfizer concentra seus esforços de diversidade em mulheres, LGBTQs, portadores de deficiência, latinos/hispânicos, asiáticos das ilhas do Pacífico, caribenhos e afro-americanos. A empresa gastou cerca de US\$ 700 milhões com 2.400 fornecedores para minorias e mulheres, chegando a desenvolver um programa de orientação que identifica entre esses fornecedores aqueles que precisam de ajuda para crescer, seja projetando um site mais interessante ou elaborando um plano de negócios mais eficaz. Os gerentes da Pfizer se reúnem com os proprietários, muitas vezes *in loco*, para descobrir do que eles necessitam.²⁹

Antigamente, os departamentos de compras ocupavam uma posição inferior na hierarquia administrativa, a despeito de frequentemente gerenciarem mais da metade dos custos da empresa. Pressões competitivas recentes levaram muitas empresas a modernizar seus departamentos de compras e a elevar os administradores desses departamentos ao nível de diretoria.

Esses novos departamentos, orientados de maneira mais estratégica, têm a missão de extrair mais valor de poucos e melhores fornecedores. Algumas multinacionais os elevaram até mesmo a “departamentos estratégicos de suprimentos”, responsáveis pela obtenção de recursos e parcerias globais. Na Caterpillar, compras, controle de estoques, planejamento de produção e negociações foram combinados em um único departamento. Veja outras empresas que se beneficiaram do aperfeiçoamento de suas práticas de compras organizacionais.

- A Rio Tinto é líder mundial em prospecção, mineração e processamento de recursos minerais da terra com presença significativa na América do Norte e na Austrália. Coordenar seus fornecedores consumia muito tempo; por isso, a empresa passou a adotar uma estratégia de comércio eletrônico com um fornecedor-chave. Ambas as partes têm colhido benefícios significativos desse novo arranjo. Em muitos casos, os pedidos são processados no armazém do fornecedor poucos minutos após serem transmitidos, e ele agora pode participar de um programa de pagamento no recebimento que encurtou o ciclo de pagamentos da Rio Tinto para cerca de 10 dias.³⁰
- A Mitsui & Co. Ltd é uma trading japonesa que lidera o mercado com mais de 850 empresas e subsidiárias. Quando passou a processar on-line os pedidos de compra e as transações de pagamentos de um de seus grupos, a empresa reduziu o custo das transações de compra em 50 por cento e aumentou a satisfação dos clientes em virtude da maior eficiência de processo.³¹
- A Medline Industries, maior fabricante e distribuidora privada de produtos de saúde nos Estados Unidos, passou a usar um software para integrar sua visão de atividade de clientes entre canais de vendas diretas e eletrônicas. Os resultados? A empresa aumentou sua margem de produto em 3 por cento, melhorou a retenção de clientes em 10 por cento, reduziu a perda de receita por erros de preços em 10 por cento e incrementou a produtividade de seus representantes de vendas em 20 por cento.³²

A modernização da atividade de compras significa que as empresas que atuam no mercado organizacional devem atualizar sua equipe de vendas para que estejam à altura de uma capacidade maior dos compradores organizacionais atuais.

Estágios do processo de compra

Agora podemos descrever os estágios do processo decisório das compras organizacionais. Patrick J. Robinson e seus associados identificaram oito estágios, aos quais chamaram de *fases da compra*.³³ O modelo apresentado na Tabela 7.1 é a estrutura da *grade de compra*.

Nas situações de recompra modificada e recompra simples, algumas fases são simplificadas ou suprimidas. Por exemplo, geralmente o comprador já tem um fornecedor preferido ou uma lista de fornecedores credenciados e pode suprimir as fases de procura de fornecedores e solicitação de propostas. A seguir, tecemos algumas importantes considerações sobre cada estágio.

TABELA 7.1 Estrutura da grade de compra: estágios principais (fases da compra) do processo de compra organizacional em relação às principais situações de compra (tipos de compra)

		Tipos de compra		
		Nova tarefa	Recompra modificada	Recompra simples
Fases da compra	1. Reconhecimento do problema	Sim	Talvez	Não
	2. Descrição geral da necessidade	Sim	Talvez	Não
	3. Especificação do produto	Sim	Sim	Sim
	4. Procura de fornecedores	Sim	Talvez	Não
	5. Solicitação de propostas	Sim	Talvez	Não
	6. Seleção do fornecedor	Sim	Talvez	Não
	7. Especificação do pedido de rotina	Sim	Talvez	Não
	8. Revisão do desempenho	Sim	Sim	Sim

Reconhecimento do problema

O processo de compra começa quando alguém na empresa reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço. O reconhecimento pode ser desencadeado por estímulos internos ou externos. Um estímulo interno pode ser a decisão de desenvolver um novo produto que requer novos equipamentos e materiais ou uma máquina que deixa de funcionar e precisa de novas peças. Ou então o material comprado se mostra insatisfatório, levando a empresa a procurar por um novo fornecedor, preços mais baixos ou maior qualidade. Externamente, o comprador pode obter novas ideias em uma feira industrial, ver uma propaganda ou receber uma ligação de um vendedor que lhe ofereça um produto melhor ou um preço inferior. Os profissionais de marketing organizacional podem estimular o reconhecimento de problemas por mala direta, telemarketing e visitas a clientes potenciais.

Descrição geral da necessidade e especificação do produto

A seguir, o comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida. Para itens padronizados, isso é simples. Para itens complexos, o comprador trabalha com outras pessoas — como engenheiros e usuários — na definição de características como segurança, durabilidade ou preço. Os profissionais de marketing organizacional podem auxiliar os compradores descrevendo como seus produtos atenderiam as suas necessidades ou até as superariam.

O próximo passo é o estabelecimento das especificações técnicas do produto pela organização compradora. Muitas vezes, solicita-se à equipe de engenharia responsável pelo projeto uma *análise produto-valor*. Trata-se de uma metodologia para reduzir custos em que os componentes são cuidadosamente estudados para que seja possível determinar se eles podem ser reprojetados, padronizados ou fabricados a partir de métodos mais baratos de produção *sem impactar negativamente o desempenho do produto*. A equipe de análise produto-valor identifica, por exemplo, componentes projetados além dos requisitos e que por isso terão uma durabilidade mais longa que a do produto. Especificações rigorosamente detalhadas permitem ao comprador rejeitar componentes muito caros ou que não sigam padrões específicos.

Quando a HP venceu o primeiro Design for Recycling Award da ISRI (Institute of Scrap Recycling Industries) com a aplicação de métodos de análise produto-valor, recebeu o seguinte reconhecimento:

Há muitos anos a HP trabalha para projetar produtos que sejam mais fáceis de reciclar. A empresa opera várias instalações de reciclagem, o que lhe permite determinar os atributos de design mais eficazes quando se trata de facilitar a reciclagem do produto. A HP desenvolveu normas que integram claras diretrizes de projeto e verifica cada processo de design para avaliar e melhorar a possibilidade de reciclagem. O processo de desenvolvimento de projetos da Hewlett-Packard inclui: uso de design modular para permitir que componentes sejam removidos, atualizados ou substituídos; eliminação de colas e adesivos com a utilização, por exemplo, de recursos embutidos; marcação de peças plásticas com peso superior a 25 g de acordo com os padrões internacionais da ISO 11469, para acelerar a identificação de materiais durante a reciclagem; redução das quantidades e dos tipos de material utilizado; uso de polímeros simples e de plástico reciclado; aplicação de cores e acabamentos moldados, em vez de pintura, revestimentos ou chapas.³⁴

Os fornecedores também podem utilizar essa análise como estratégia para conseguir uma conta. Seja como for, é importante para eliminar custos excessivos. A gigante mexicana no setor de cimento, Cemex, é notória por seu programa “The Cemex way”, que usa métodos de alta tecnologia para eliminar ineficiências.³⁵

Procura de fornecedores

Nessa etapa, o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados examinando catálogos comerciais e fazendo contato com outras empresas, propagandas do setor, feiras setoriais e a Internet.³⁶ A migração para o comércio eletrônico acarreta amplas implicações para os fornecedores e mudará a forma de fazer compras no futuro.³⁷ As empresas que compram pela Internet utilizam os mercados eletrônicos de várias formas:

- **Sites de catálogos.** As empresas podem encomendar milhares de itens por meio de catálogos eletrônicos distribuídos por software de e-procurement, como o da Grainger.

- **Mercados verticais.** Empresas que compram produtos industriais, como plástico, aço e produtos químicos, ou serviços, como logística ou mídia, podem acessar sites especializados (chamados *e-hubs*). O *Plastics.com*, por exemplo, permite que compradores de plástico pesquem os melhores preços entre milhares de fornecedores disponíveis.
- **Sites de leilão virtual.** A *Ritchie Bros. Auctioneers* é a maior leiloeira industrial do mundo, com mais de 40 sites de leilões em todo o mundo. Vendeu US\$ 3,5 bilhões de equipamentos usados e novos em mais de 300 leilões sem reservas em 2009, incluindo uma ampla gama de equipamentos pesados, caminhões e outros ativos para os setores de construção, transporte, agricultura, manuseio de materiais, mineração, silvicultura, petróleo e naval. Embora a maioria das pessoas prefira licitar pessoalmente nos leilões *Ritchie Bros.*, também é possível participar de licitações on-line em tempo real na *rbuction.com* — o site multilíngue da empresa. Em 2009, 33 por cento dos licitantes em leilões da *Ritchie Bros.* usaram a Internet e compraram US\$ 830 milhões em equipamentos.³⁸
- **Mercados spot (ou à vista).** Nos mercados spot eletrônicos, os preços mudam a cada minuto. A *ChemConnect.com* é um site de comércio eletrônico para compradores e vendedores de produtos químicos a granel, tais como o benzeno, e é um sucesso B2B em uma arena repleta de fracassos. Pioneira no mercado, atualmente é o maior portal de comércio eletrônico para produtos químicos, com 1 milhão de barris negociados todos os dias. Clientes como a *Vanguard Petroleum Corp.*, em Houston, realizam cerca de 15 por cento de suas compras e vendas de gás natural líquido na bolsa de commodities da *ChemConnect*.
- **Negociações privadas.** *Hewlett-Packard*, *IBM* e *Walmart* conduzem negociações privadas para se conectarem com grupos especialmente convidados de fornecedores e parceiros por meio da Internet.
- **Mercados de permuta.** Nesses mercados, os participantes se oferecem para trocar bens ou serviços.
- **Alianças de compra.** Várias empresas que compram os mesmos bens podem se unir para formar consórcios de compra e, assim, obter descontos por volume. A *Topsource* é uma aliança de empresas dos ramos de varejo e atacado de alimentos.



A *Ritchie Bros.*, maior leiloeira industrial do mundo, vende uma ampla gama de equipamentos pesados.

A compra organizacional on-line oferece várias vantagens: corta custos de transação tanto para compradores quanto para fornecedores, reduz o tempo entre a encomenda e a entrega, consolida sistemas de aquisição e forja relações mais diretas entre parceiros e compradores. Como desvantagem, pode vir a corroer a fidelidade fornecedor-comprador e criar problemas de segurança.

E-PROCUREMENT Os sites estão organizados em torno de dois tipos de centros de negócios eletrônicos: centros de negócios *verticais* centrados em setores produtivos (plástico, aço, produtos químicos, papel) e centros de negócios *funcionais* (logística, compra de mídia, propaganda, gestão de consumo de energia). Além desses sites, as empresas podem utilizar o e-procurement de outras maneiras:

- **Criar conexões diretas via extranet com os principais fornecedores.** A empresa pode criar, por exemplo, uma conta de e-procurement na *Dell* ou na *Office Depot*, para que seus funcionários façam suas compras por esse canal.
- **Formar alianças de compras.** Uma série de grandes varejistas e fabricantes, tais como *Acosta*, *Ahold*, *Best Buy*, *Carrefour*, *Family Dollar Stores*, *Lowe's*, *Safeway*, *Sears*, *SUPERVALUE*, *Target*, *Walgreens*, *Walmart* e *Wegmans Food Markets*, forma uma aliança de compartilhamento de informação chamada *1SYNC*. Várias montadoras (*GM*, *Ford*, *Chrysler*) formaram a *Covisint* pela mesma razão. Trata-se do provedor líder de serviços de integração de informações e processos cruciais de negócios entre parceiros, clientes e fornecedores. A empresa passou a visar ao setor de serviços de saúde para prestar serviços semelhantes.
- **Criar um site de compras próprio.** A *General Electric* criou o site *Trading Process Network (TPN)*, onde publica solicitações de propostas (RFPs, do inglês *request for proposals*), negocia condições e faz pedidos.

Utilizar o e-procurement envolve mais do que adquirir um software; significa promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras. Entretanto, os benefícios são muitos:

centralizar as compras de múltiplos departamentos permite negociar descontos por volume, manter uma equipe de compras mais enxuta e adquirir menos itens fora do padrão de fontes que não constam da lista de fornecedores credenciados.

GERAÇÃO DE LEADS (CONTATOS DE CLIENTES POTENCIAIS) A tarefa do fornecedor é garantir que ele será considerado quando os clientes estiverem — ou se estiverem — no mercado à procura de um fornecedor. Identificar bons leads e convertê-los em vendas requer que as organizações de marketing e vendas tenham uma abordagem multicanal, coordenada, do papel de consultoras de confiança para clientes em potencial. O departamento de marketing deve trabalhar em conjunto com o de vendas para definir o que faz com que um cliente em potencial esteja “pronto para comprar” e cooperar para enviar as mensagens certas por meio de visitas de vendas, feiras, atividades on-line, RP, eventos, mala direta e referências.³⁹

O marketing deve encontrar o equilíbrio certo entre a quantidade e a qualidade de leads. Em excesso, mesmo que sejam de alta qualidade, pode saturar a força de vendas e desperdiçar oportunidades promissoras; uma escassez ou sua baixa qualidade podem frustrar ou desmoralizar a força de vendas.⁴⁰ Para gerar leads de forma proativa, os fornecedores precisam conhecer seus clientes. Eles podem obter informações de seu histórico de fontes como a Dun & Bradstreet e a InfoUSA, ou de sites de compartilhamento de informações, como Jigsaw e LinkedIn.⁴¹

Fornecedores que não tenham a capacidade de produção necessária ou sofram de má reputação serão rejeitados. Aqueles que se qualificam podem receber a visita de agentes do comprador, que analisarão suas instalações de produção e conhecerão seus funcionários. Depois de avaliar cada empresa, o comprador terá uma pequena lista de fornecedores qualificados. É comum que compradores profissionais forcem fornecedores a mudar sua abordagem de marketing para aumentar a probabilidade de serem selecionados.

Solicitação de propostas

A seguir, o comprador convida os fornecedores qualificados a apresentarem propostas. Quando o item em questão for complexo ou oneroso, a proposta deverá ser entregue por escrito e em detalhes. Após avaliar as propostas, o comprador convidará alguns fornecedores a fazer uma apresentação formal.

Os profissionais de marketing organizacional precisam estar aptos a pesquisar, redigir e apresentar propostas. Propostas por escrito devem ser documentos de marketing que descrevam o valor e os benefícios do ponto de vista dos clientes. As apresentações verbais devem inspirar confiança, além de mostrar as competências e os recursos da empresa de modo a destacá-la da concorrência. Propostas e vendas costumam resultar de esforços em equipe. A Cutler-Hammer, empresa com sede em Pittsburgh, criou “grupos” de vendedores focados em uma determinada região geográfica, setor ou nicho de mercado. Assim, os vendedores podem alavancar o conhecimento e a experiência dos colegas de trabalho em vez de atuarem de forma isolada.⁴²

Seleção do fornecedor

Antes de escolher um fornecedor, o centro de compras especifica e classifica os atributos que deseja encontrar, geralmente aplicando um modelo de avaliação como o mostrado na Tabela 7.2.

TABELA 7.2 Um exemplo de análise de fornecedores

Atributos	Escala de classificação				
	Peso de importância	Ruim (1)	Regular (2)	Bom (3)	Excelente (4)
Preço	0,30				x
Reputação do fornecedor	0,20			x	
Confiabilidade do produto	0,30				x
Confiabilidade do serviço	0,10		x		
Flexibilidade do fornecedor	0,10			x	
Pontuação total: $0,30(4) + 0,20(3) + 0,30(4) + 0,10(2) + 0,10(3) = 3,5$					

Para desenvolver proposições de valor atrativas, os profissionais de marketing organizacional precisam entender melhor como os compradores organizacionais realizam suas avaliações.⁴³ Pesquisadores que estudaram como os profissionais de marketing organizacional avaliam o valor para o cliente encontraram oito métodos de *avaliação do valor para o cliente* (AVC). As empresas tendem a aplicar os métodos mais simples, embora os mais complexos produzam uma estimativa mais precisa do valor percebido pelo cliente. (Veja a seção Memorando de Marketing “Como desenvolver proposições de valor que sejam atrativas para o cliente”.)

A escolha e a importância de diferentes atributos variam de acordo com a situação de compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são extremamente importantes para produtos habitualmente pedidos. Para produtos relacionados à operação normal da empresa, como uma copiadora, os três atributos mais importantes são assistência técnica, flexibilidade do fornecedor e confiança na qualidade do produto. Para produtos destinados a solucionar problemas mais delicados, que podem gerar rivalidades dentro da organização (como a escolha de um sistema de computação), os atributos mais importantes são preço, reputação do fornecedor, confiança na qualidade do produto e do serviço e flexibilidade do fornecedor.

Memorando de Marketing

Como desenvolver proposições de valor que sejam atrativas para o cliente

Para impor preços premium em mercados B2B competitivos, as empresas devem criar propostas de valor para o cliente que sejam atrativas. O primeiro passo é pesquisar o cliente. Eis aqui uma série de métodos produtivos de pesquisa:

1. *Avaliação de engenharia interna.* Os engenheiros da empresa devem utilizar testes de laboratório para estimar as características de desempenho do produto. Ponto fraco: ignora o fato de que, em diferentes aplicações, o produto terá um valor econômico diferente.
2. *Avaliação de campo das vantagens de uso.* Os clientes são entrevistados a respeito do custo associado ao uso do novo produto, em comparação a um produto já existente. A tarefa é avaliar qual o valor de cada elemento para o comprador.
3. *Avaliação do valor a partir de focus group.* Pergunta-se aos clientes que fazem parte de um *focus group* sobre o valor que eles identificam nas ofertas potenciais de marketing.
4. *Levantamentos com perguntas diretas.* Solicita-se aos clientes que atribuam um valor em dinheiro a uma ou mais modificações na oferta ao mercado.
5. *Conjoint analysis.* Solicita-se aos clientes que relacionem, segundo sua ordem de preferência, ofertas ou concepções alternativas de mercado. Emprega-se uma análise estatística para estimar o valor implícito associado a cada atributo que compõe a oferta.
6. *Benchmarks.* Apresenta-se aos clientes uma oferta “de referência” e, depois, uma nova oferta. Pergunta-se, então, quanto a mais eles estariam dispostos a pagar pela nova oferta ou quanto a menos pagariam, se algumas características fossem removidas da oferta “de referência”.
7. *Abordagem de composição.* Solicita-se aos clientes que atribuam um valor monetário a três níveis alternativos de um dado

atributo. Repete-se o teste para outros atributos. Os valores são então somados para qualquer outra configuração de oferta.

8. *Pontuação da importância.* Solicita-se aos clientes que atribuam notas à importância de diferentes atributos e ao desempenho de seus fornecedores em cada um.

Tendo feito essa pesquisa, você pode especificar a proposição de valor para o cliente seguindo uma série de princípios importantes. Em primeiro lugar, fundamente de maneira clara as reivindicações de valor especificando concretamente as diferenças entre suas ofertas e as dos concorrentes com base nas dimensões que mais importam para o cliente. A Rockwell Automation (maior empresa do mundo dedicada à informação e à automação industriais) determinou as economias de custo que os clientes teriam ao comprar sua bomba (um dos produtos oferecidos em seu portfólio) em vez daquela de um concorrente usando indicadores-padrão do setor quanto a funcionalidade e desempenho: quilowatt-hora gasto, número de horas de funcionamento por ano e dólares por quilowatt-hora. Além disso, explicita as implicações financeiras.

Em segundo lugar, documente o valor entregue relatando por escrito as economias de custo ou o valor agregado que os clientes obtiveram de fato ao usar suas ofertas. A fabricante de produtos químicos Akzo Nobel realizou um teste de duas semanas com um reator de produção nas instalações de um cliente em potencial para documentar pontos de paridade e pontos de diferença de seu produto orgânico de metal de alta pureza.

Por fim, certifique-se de que o método de criar uma proposição de valor para o cliente seja bem implementado dentro da empresa, além de treinar os funcionários para o desenvolvimento de uma proposição atrativa e recompensá-los por isso. A Quaker Chemical realiza programas de treinamento para seus gerentes que incluem uma competição para desenvolver as melhores propostas.

Fonte: ANDERSON, James C.; KUMAR, Nirmalya; NARUS, James A. *Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, p. 2-10, mar. 2006; ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business marketing: understanding what customers value. *Harvard Business Review*, p. 53-65, nov. 1998.

SUPERAÇÃO DAS PRESSÕES POR PREÇO O centro de compras pode tentar negociar com os fornecedores de sua preferência, a fim de conseguir melhores preços e condições antes de fazer a opção final. Apesar das mudanças que vêm levando a compras estratégicas, a parcerias e à participação de equipes multifuncionais, os compradores ainda gastam grande parcela de seu tempo negociando preços com fornecedores. O número de compradores com orientação para preço pode variar por país, dependendo das preferências do cliente por diferentes configurações e das características de serviço da organização do cliente.⁴⁴

As empresas que atendem ao mercado organizacional podem tratar os pedidos de rebaixamento de preço de várias maneiras. Elas podem apresentar evidências de que o custo total de posse, isto é, o custo de seu produto ao longo do tempo de utilização é inferior ao dos produtos concorrentes. Podem, ainda, citar o valor dos serviços recebidos pelo comprador, especialmente quando eles forem superiores aos oferecidos pela concorrência. Uma pesquisa revelou que o suporte técnico e as interações pessoais, bem como o know-how e a capacidade que o fornecedor tem de reduzir o tempo de lançamento de produtos da empresa compradora, podem ser úteis à criação de diferenciadores para se atingir o status de fornecedor-chave.⁴⁵

Melhorar a produtividade ajuda a aliviar as pressões causadas pelo preço. A Burlington Northern Santa Fe Railway vinculou 30 por cento do bônus dos funcionários ao aumento do número de vagões despachados por milha.⁴⁶ Algumas empresas aplicam tecnologia para criar novas soluções para clientes. Com tecnologia e ferramentas da Web, as impressoras Vistaprint podem oferecer impressão profissional para pequenas empresas que anteriormente não podiam pagar por isso.⁴⁷

Algumas empresas se dispõem a atender compradores com orientação para preço oferecendo preços mais baixos, mas estabelecendo condições restritivas como: (1) limitar a quantidade que pode ser comprada; (2) não reembolsar uma compra; (3) não fazer adaptações e (4) não oferecer serviços.⁴⁸

- A Cardinal Health criou um programa de acúmulo de pontos com base no valor da compra do cliente organizacional. Os pontos podem ser trocados por mercadorias extras ou consultoria gratuita.
- A GE instala sensores de diagnóstico em seus motores para aeronaves e trens. Agora é remunerada por horas de voo ou horas de tráfego na ferrovia.
- Atualmente a IBM é mais uma “empresa de serviços com suporte de produtos” do que uma “empresa de produtos com suporte de serviços”. Em vez de computadores, pode vender capacidade de computação sob demanda (como vídeo sob demanda).

A *venda de soluções* é uma maneira de aliviar a pressão causada pelo preço e pode assumir diferentes formas. Veja três exemplos a seguir.⁴⁹

- **Soluções para aumentar a receita do cliente.** A Hendrix UTD, uma fabricante de produtos agrícolas, usou seus consultores de vendas para auxiliar fazendeiros a criar animais com 5 a 10 por cento mais peso do que os da concorrência.
- **Soluções para diminuir os riscos do cliente.** A ICI Explosivos desenvolveu uma forma mais segura de despachar explosivos para minas.
- **Soluções para reduzir os custos do cliente.** Os funcionários da W. W. Grainger trabalham diretamente nas instalações de grandes organizações para reduzir os custos do cliente com gerenciamento de materiais.

Mais empresas estão buscando soluções que intensifiquem os benefícios e reduzam os custos de modo a contrabalançar quaisquer pressões por preços mais baixos. Considere o exemplo a seguir.

Lincoln Electric Há décadas que a Lincoln Electric ajuda seus clientes a reduzir custos com o Programa de garantia de redução de custo. Quando um cliente insiste que um distribuidor da Lincoln cubra os preços da concorrência, a empresa e a distribuidora em questão garantem que, no período de um ano, encontrarão reduções de custos na fábrica do cliente que sejam equivalentes ou superiores à diferença de preço entre os produtos da Lincoln e dos concorrentes. A Holland Binkley Company, um grande fabricante de componentes para reboques de tratores, comprava arame de soldagem da Lincoln Electric há muito tempo. Quando a Binkley começou a pesquisar um preço melhor para esse produto, a Lincoln desenvolveu um pacote de redução de custos e de trabalho cooperado que previa uma economia de US\$ 10 mil, mas acabou acarretando uma redução de seis dígitos, um crescimento nos negócios e uma sólida parceria de longo prazo entre cliente e fornecedor.⁵⁰

O *compartilhamento de riscos e ganhos* pode ser usado para compensar os descontos solicitados pelos clientes. Suponha que a Medline, uma fornecedora de produtos hospitalares, estabeleça um acordo com o hospital Highland Park, prometendo uma economia de US\$ 350 mil nos primeiros 18 meses em troca de um aumento de dez vezes no volume de suprimentos adquiridos pelo cliente. Se a Medline não proporcionar a economia prometida, ressarcirá a diferença. Se alcançar uma economia substancialmente maior do que prometeu, terá participação no excedente. Para garantir o sucesso desse tipo de acordo, o fornecedor deve estar disposto a auxiliar o cliente a construir um banco de dados de acompanhamento, entrar em acordo sobre como medir benefícios e custos e elaborar um mecanismo para solucionar divergências.

NÚMERO DE FORNECEDORES Cada vez mais as empresas vêm reduzindo seu número de fornecedores. Empresas como a Ford, a Motorola e a Honeywell cortaram o número de fornecedores em 20 a 80 por cento. Elas querem que os fornecedores selecionados sejam responsáveis por um número maior de componentes. Também querem que eles aumentem sua qualidade e desempenho e, ao mesmo tempo, reduzam determinada porcentagem do preço a cada ano. Essas empresas esperam que seus fornecedores trabalhem juntamente com elas durante o desenvolvimento do produto e valorizam suas sugestões.

Há até mesmo uma tendência a utilizar apenas um fornecedor, embora as empresas que usam vários fornecedores costumem citar o risco de greves trabalhistas como o principal motivo para não depender de uma única fonte de suprimento. Outra razão para a relutância é o temor de que o fornecedor escolhido se acomode com o relacionamento a ponto de perder sua vantagem competitiva.

Especificação do pedido de rotina

Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, a quantidade requerida, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia, etc. Muitas indústrias adquirem equipamentos pesados como máquinas e caminhões por meio de leasing. Nesse caso, o arrendatário obtém uma série de vantagens: tem acesso aos produtos mais recentes, conta com um atendimento de qualidade, retém capital e obtém vantagens tributárias. Já o arrendador geralmente acaba com um rendimento líquido maior e a chance de vender para clientes que não poderiam arcar com os custos da compra direta.

No caso de itens usados em atividades de manutenção, reparo e operação, os compradores tendem a adotar contratos em aberto, em vez de recorrer a pedidos de compras periódicas. Um contrato em aberto estabelece um relacionamento a longo prazo, no qual o fornecedor promete reabastecer o comprador de acordo com a necessidade, a preços já negociados e durante um período de tempo definido. Como os estoques são mantidos pelo vendedor, os contratos em aberto são às vezes chamados *planos de compra sem estoque*. Por computador, o comprador emite automaticamente um pedido ao vendedor sempre que precisar de um item do estoque. Esse sistema estreita os laços entre fornecedor e comprador e dificulta a entrada de fornecedores não cadastrados, a menos que o comprador fique insatisfeito com o fornecedor contratado no que diz respeito ao serviço, à qualidade ou aos preços praticados.

Empresas que temem a escassez de materiais essenciais estão dispostas a comprar e manter grandes estoques. Elas firmam contratos a longo prazo com fornecedores para garantir um fluxo contínuo de materiais. A DuPont, a Ford e várias outras grandes corporações consideram o planejamento do fornecimento a longo prazo uma das principais responsabilidades de seus gerentes de compra. A General Motors, por exemplo, prefere comprar de um número menor de fornecedores que estejam localizados perto de suas fábricas e que produzam componentes de alta qualidade. Além disso, as empresas que atendem ao mercado organizacional estão também desenvolvendo extranets com clientes importantes, a fim de facilitar as transações e diminuir seu custo. Os clientes enviam os pedidos diretamente de seu computador para o fornecedor.

Algumas empresas vão mais além e transferem para seus fornecedores a responsabilidade de efetuar os pedidos por meio de um sistema denominado *gerenciamento de estoques pelo*

fornecedor (VMI — do inglês “vendor managed inventory”). Esses fornecedores monitoram os níveis de estoque do cliente e são responsáveis por sua reposição automática via *programas de reposição contínua*. A Plexco International AG fornece sistemas de áudio, iluminação e visão para as principais montadoras do mundo. Seu programa de gerenciamento de estoques composto por 40 fornecedores resultou em significativa redução de tempo e custos, além de permitir à empresa realocar o espaço anteriormente dedicado à armazenagem para atividades produtivas de manufatura.⁵¹

Revisão do desempenho

Periodicamente, o comprador avalia o desempenho do(s) fornecedor(es) selecionado(s) escolhendo um entre três métodos. Ele pode entrar em contato com os usuários finais e pedir-lhes uma avaliação; pode classificar o fornecedor de acordo com diversos critérios, empregando o método de pesos ponderados; ou pode agregar o custo do desempenho insatisfatório de um fornecedor e obter custos de compra ajustados, incluindo o preço pago. A revisão do desempenho pode levar o comprador a continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com o fornecedor.

Muitas empresas implementaram programas de incentivo para recompensar gerentes de compras por seu bom desempenho, semelhantes aos bônus recebidos por equipes de vendas. Tais programas levam esses gerentes a aumentar a pressão sobre os fornecedores para obter as melhores condições.

Gestão do relacionamento com o cliente B2B

Para aumentar a eficiência e a eficácia, fornecedores e clientes do mercado organizacional têm explorado diversas maneiras de gerenciar seus relacionamentos.⁵² Tendências como a gestão da cadeia de suprimentos, o envolvimento antecipado do fornecedor ou as alianças de compras têm estreitado tais relacionamentos.⁵³ Cultivar o relacionamento certo com clientes organizacionais é algo imprescindível para todo programa de marketing holístico.

Os profissionais de marketing B2B têm evitado abordagens do tipo “spray and pray” (espalhar e rezar) para atrair e reter clientes, preferindo aprimorar o relacionamento com seu público-alvo e desenvolver abordagens de marketing one-to-one. As mídias sociais on-line têm sido cada vez mais usadas em forma de blogs corporativos, comunicados de imprensa veiculados pela Internet e fóruns ou grupos de discussão para comunicação com os clientes atuais e potenciais.

Tellabs Competindo com gigantes do setor como Alcatel-Lucent e Cisco Systems, a Tellabs é uma empresa de pesquisas e projetos de telecomunicações que fornece equipamentos para transmissão de voz, vídeo e dados via redes de comunicação. Para se diferenciar, a empresa decidiu desenvolver uma campanha de marketing dirigida aos usuários finais, conhecedores de tecnologia, dos produtos vendidos por seus *clientes*. A campanha *Inspire the new life* (Inspire a nova vida) visava aos prestadores de serviços de telecomunicações para mostrar como a Tellabs conhecia a nova geração de usuários de tecnologia e fornecia soluções para atender suas necessidades. Após uma pesquisa revelar que esses usuários estavam cinco vezes mais propensos a ouvir um podcast do que a ler um informe e duas vezes mais propensos a assistir a um vídeo do que a ouvir um podcast, a Tellabs decidiu divulgar uma “cartilha de tecnologia” no formato de um vídeo de seis minutos de duração em vez dos tradicionais estudos de caso e informes. Seus vídeos postados no YouTube, Google Vídeo e no site da empresa tiveram 100 mil acessos. Adicionando um novo podcast uma ou duas vezes por mês, a empresa estima que a campanha gerou três vezes mais exposição, pelo mesmo custo, do que uma campanha tradicional pela Web baseada em propaganda.⁵⁴

Benefícios da coordenação vertical

Muitas pesquisas defendem a necessidade de maior coordenação vertical entre compradores e vendedores, de forma que seu relacionamento deixe de ser uma mera parceria de transações e se transforme em uma atividade capaz de criar mais valor para ambas as partes.⁵⁵ Estabelecer confiança entre as partes é pré-requisito para um relacionamento saudável a longo prazo. A seção Novas Ideias em Marketing “Estabelecendo confiança, credibilidade e reputação corporativa” identifica algumas dimensões-chave desses conceitos. O conhecimento que é específico e

relevante para um parceiro de relacionamento também constitui um fator importante na força dos vínculos entre empresas.⁵⁶

Diversas forças influenciam o desenvolvimento de um relacionamento entre parceiros de negócios.⁵⁷ Quatro fatores relevantes são: disponibilidade de alternativas, importância do suprimento, complexidade do suprimento e dinâmica de mercado do suprimento. Com base nesses, o relacionamento entre cliente e fornecedor pode ser classificado em oito categorias:⁵⁸

1. **Compra e venda básicas.** Trata-se de negociações rotineiras com moderados níveis de cooperação e troca de informações.
2. **Compra e venda com poucas informações.** Relacionamentos desse tipo requerem mais adaptação por parte do vendedor e menos cooperação e troca de informações.
3. **Transação contratual.** Essa negociação é definida por um contrato formal e, de modo geral, apresenta baixo nível de confiança, cooperação e interação.
4. **Fornecimento para o cliente.** Nessa situação tradicional de suprimento, a concorrência predomina em relação à cooperação como forma dominante de governança.
5. **Sistemas cooperativos.** Os parceiros nesse tipo de sistema estão integrados no âmbito operacional, mas nenhuma das partes demonstra compromisso estrutural por meios legais ou por iniciativas de adaptação.
6. **Colaboração.** Nas negociações colaborativas, um alto grau de confiança e compromisso levam a uma verdadeira parceria.
7. **Adaptação mútua.** Compradores e vendedores se engajam em muitas adaptações específicas do relacionamento entre eles, mas sem que necessariamente se estabeleça uma forte relação de confiança ou cooperação.
8. **O cliente é o rei.** Nesse relacionamento estreito e cooperativo, o vendedor se adapta para atender às necessidades do cliente sem esperar em troca muita adaptação ou mudança por parte dele.



Estabelecendo confiança, credibilidade e reputação corporativa

Por *credibilidade corporativa*, entenda-se em que medida os clientes acreditam que uma empresa pode gerar e entregar bens e serviços capazes de satisfazer suas necessidades e desejos. Ela reflete a reputação alcançada pelo fornecedor no mercado e forma a base de um relacionamento estreito.

A credibilidade corporativa depende de três fatores:

- **Competência corporativa:** até que ponto a empresa é vista como capaz de fabricar e vender produtos ou prestar serviços.
- **Confiabilidade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como motivada em ser honesta, confiável e sensível às necessidades do cliente.
- **Atratividade corporativa:** até que ponto a empresa é vista como amistosa, atraente, de prestígio, dinâmica, etc.

Em outras palavras, uma empresa com credibilidade é considerada boa no que faz, atenta aos interesses do cliente e de convívio agradável.

A *confiança* se reflete na disposição de uma empresa em contar com um parceiro de negócios.

Vários fatores interpessoais e interorganizacionais afetam a confiança em um relacionamento entre empresas, tais como competência, integridade, honestidade e benevolência percebidas. As interações pessoais com os funcionários da empresa, as opiniões sobre a empresa como um todo e as percepções de confiança evoluem com a experiência. Uma empresa tem mais chance de ser considerada confiável quando:

- Fornece informações completas e honestas.
- Oferece aos funcionários incentivos que estão alinhados com o atendimento às necessidades do cliente.
- Estabelece parceria com os clientes para ajudá-los a aprender e tornarem-se mais independentes.
- Oferece comparações válidas com produtos concorrentes.

Como a confiança pode ser particularmente enganosa em ambientes virtuais, muitas empresas impõem exigências mais rigorosas a parceiros de negócios on-line. A preocupação dos compradores organizacionais é que os produtos não sejam entregues com a qualidade desejada, no local certo e dentro do prazo. A preocupação dos vendedores é não receber em dia — ou não receber nunca — e o crédito que devem oferecer. Alguns deles, como a empresa de transporte e logística Ryder System, usam ferramentas como aplicativos de consulta de crédito e serviços de informações on-line para ajudar a determinar a credibilidade de seus parceiros de negócios.

Fonte: VIOLINO, Bob. Building B2B trust. *Computerworld*, p. 32, 17 jun. 2002; PLANK, Richard E.; REID, David A.; PULLINS, Ellen Bolman. Perceived trust in business-to-business sales: a new measure. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, n. 3, p. 61-72, verão 1999; KELLER, Kevin Lane; AAKER, David A. Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review* 1, p. 356-78, ago. 1998; MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994; MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57, p. 81-101, jan. 1993; URBAN, Glen. Where are you positioned on the trust dimensions? In: *Don't just relate-advocate: a blueprint for profit in the era of customer power*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005.

Com o passar do tempo, contudo, os papéis desempenhados em um relacionamento podem mudar ou ser ativados sob circunstâncias diferentes.⁵⁹ Algumas necessidades podem ser satisfeitas com um desempenho razoavelmente básico do fornecedor. Nesse caso, os compradores não querem ou não precisam manter um relacionamento estreito com ele. Por sua vez, alguns fornecedores podem não considerar vantajoso investir em clientes com potencial de crescimento limitado.

Um estudo concluiu que relacionamentos mais estreitos entre cliente e fornecedor surgem quando o suprimento é importante para o cliente e existem obstáculos para a seleção de fornecedores, tais como requisitos complexos para a compra e poucos concorrentes.⁶⁰ Outro estudo sugeriu que a integração vertical maior entre comprador e vendedor por meio de troca de informações e planejamento é necessária somente em ambientes de grande incerteza e quando os investimentos específicos (descritos a seguir) são modestos.⁶¹

Relacionamentos organizacionais: riscos e oportunismo

Pesquisadores observaram que estabelecer um relacionamento entre cliente e fornecedor cria um conflito entre segurança (garantir soluções previsíveis) e adaptação (permitir flexibilidade para a ocorrência de imprevistos). A coordenação vertical facilita o estabelecimento de vínculos fortes, mas ao mesmo tempo aumenta o risco para os investimentos específicos de ambas as partes. *Investimentos específicos* são aqueles desenvolvidos para se adaptar especificamente a uma empresa parceira na cadeia de valor (investimento em treinamento, equipamentos e procedimentos ou sistemas operacionais específicos para a empresa, por exemplo).⁶² Esses investimentos ajudam as empresas a aumentar sua lucratividade e alcançar o posicionamento desejado.⁶³ Trabalhando lado a lado com os fornecedores, a Xerox conseguiu desenvolver processos e componentes customizados que reduziram os custos de fabricação de suas copiadoras de 30 a 40 por cento. Em troca, os fornecedores obtiveram garantia de vendas e volume, maior compreensão das necessidades de seu cliente e uma grande probabilidade de voltar a fazer negócios com a Xerox.⁶⁴

Entretanto, investimentos específicos também implicam um risco considerável tanto para o cliente como para o fornecedor. A teoria econômica dos custos de transação defende que, por serem parcialmente irre recuperáveis, esses investimentos criam uma forte dependência entre as partes. Talvez elas tenham de trocar informações sigilosas sobre custos e processos. Ou um comprador pode enfrentar dificuldades devido a mudanças nos custos; um fornecedor pode ficar impedido de realizar contratos com outras empresas no futuro devido ao uso de ativos específicos e/ou à expropriação tecnológica/intelectual. Em relação ao segundo risco, considere o exemplo a seguir.⁶⁵

Um fabricante de peças para automóveis firma um contrato para fornecer um componente de motor para um fabricante de peças originais. Um contrato de exclusividade por um ano com o fornecedor protege o investimento específico do fabricante de peças originais em uma linha de produção dedicada. No entanto, é possível que durante a vigência do contrato o fornecedor também seja obrigado a trabalhar (de modo extracontratual) como parceiro da equipe interna de engenharia do fabricante de peças originais, usando computadores interligados para trocar informações detalhadas sobre engenharia e coordenar mudanças frequentes de projeto e manufatura. Essas interações podem reduzir custos e/ou aumentar a qualidade por meio de uma resposta mais ágil da empresa a mudanças no mercado. Por outro lado, podem aumentar a ameaça à propriedade intelectual do fornecedor.

Quando os compradores não conseguem monitorar com facilidade o desempenho do fornecedor, ele pode não honrar o compromisso assumido ou trapacear e não entregar o valor prometido. Define-se *oportunismo* como “uma forma de trapaça ou ineficiência relativa a um contrato implícito ou explícito”.⁶⁶ Pode envolver interesses próprios e distorções deliberadas que violam acordos contratuais. Ao criar a versão de 1996 do Ford Taurus, a Ford Corporation optou por terceirizar todo o processo e utilizar um único fornecedor, a Lear Corporation. A Lear firmou um contrato que, por várias razões, sabia que não poderia cumprir. Segundo a Ford, a Lear não honrou prazos, não cumpriu metas de preço e forneceu peças defeituosas.⁶⁷ Uma forma de oportunismo mais passiva pode envolver a recusa ou a relutância em se adaptar a situações de mudança.

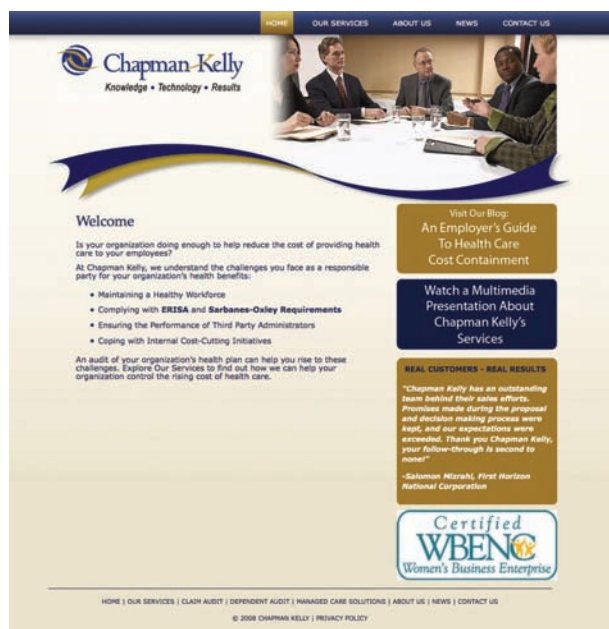
O oportunismo é motivo de apreensão porque força as empresas a dedicar recursos para controle e monitoramento que poderiam ser usados para fins mais produtivos. Um contrato

pode ser um instrumento inadequado para regular transações quando é difícil detectar oportunismo por parte do fornecedor; quando a empresa investe em ativos que não possuem utilização alternativa; e quando as contingências são difíceis de prever. Formar uma joint-venture é uma opção melhor para clientes e fornecedores (comparativamente a um contrato simples) quando a especificidade do ativo do fornecedor é alta; quando se torna difícil monitorar o comportamento do fornecedor; e quando o fornecedor não goza de boa reputação.⁶⁸ Fornecedores com boa reputação procuram evitar o oportunismo para proteger esse ativo intangível.

A existência de uma perspectiva futura significativa e/ou de regras fortes de solidariedade normalmente estimula clientes e fornecedores a buscar benefícios conjuntos. Seus investimentos específicos passam da expropriação (aumento do oportunismo pela parte que recebe) para o compromisso (menor oportunismo).⁶⁹

Novas tecnologias e clientes organizacionais

As grandes empresas têm facilidade em usar a tecnologia para melhorar a maneira como fazem negócios com seus clientes B2B. Veja a seguir alguns exemplos de como algumas delas têm redesenhado sites, melhorado resultados de busca, potencializado e-mails, engajado-se em mídia social e lançado Webinars (seminários pela Web) e podcasts para melhorar seu desempenho empresarial.



O prestador de serviço de contenção de custos com planos de saúde Chapman Kelly identificou que suas ações de marketing on-line geraram recompensas financeiras.

- A Chapman Kelly fornece auditoria e outros produtos de contenção de custos para ajudar as empresas a reduzir seus custos com planos de saúde e seguros. Inicialmente, ela tentou adquirir novos clientes por meio de telemarketing e técnicas de vendas tradicionais. Mas foi redesenhando seu site e otimizando seu motor de busca para que o nome da empresa aparecesse mais próximo do topo nas buscas on-line relevantes que sua receita quase dobrou.⁷⁰
- A Hewlett-Packard lançou uma newsletter enviada por e-mail, a "Technology at work" (Tecnologia no trabalho) para focar a retenção de sua base de clientes atuais. O conteúdo e o formato da newsletter foram baseados em uma pesquisa em profundidade para descobrir o que os clientes queriam. A Hewlett-Packard mensurou cuidadosamente os efeitos do comunicado e constatou que o envio por e-mail de atualizações de produtos ajudou a evitar chamadas de assistência técnica e, assim, economizar milhões de dólares.⁷¹
- A Emerson Process Management desenvolve sistemas de automação para indústrias químicas, refinarias de petróleo e outros tipos de fábrica. O blog da empresa sobre automação industrial é visitado por milhares de leitores que gostam de ouvir e trocar histórias de problemas do dia a dia. O blog atrai de 35 mil a 40 mil visitantes regulares por mês, gerando de cinco a sete leads por semana. Considerando-se que os sistemas são vendidos por cifras que chegam à casa dos milhões, o ROI do investimento no blog é imenso.⁷²
- A fabricante de máquinas Makino desenvolve relacionamentos com sua base de clientes, composta por usuários finais, realizando uma série contínua de Webinars de interesse específico do setor e periodicidade média de três por mês. A empresa utiliza um conteúdo altamente especializado para atrair diferentes indústrias e estilos de manufatura; por exemplo, como tirar o máximo proveito de máquinas-ferramentas e como os processos de corte de metal funcionam. O banco de dados da Makino formado pelos participantes dos Webinars tem permitido à empresa reduzir os custos de marketing e melhorar sua eficiência e eficácia.⁷³
- Adquirida pela IBM em janeiro de 2008, a Cognos fornece software de inteligência de negócios e gestão de desempenho, além de serviços para ajudar as empresas a administrar seu desempenho financeiro e operacional. Para aumentar sua visibilidade e melhorar seu relacionamento com os clientes, a Cognos lançou a rádio BI, uma série de podcasts com tecnologia RSS e 30 minutos de duração, que são lançados a cada seis semanas e abordam diversos temas como marketing, liderança, gestão de negócios e "killer apps" (aplicativos

inovadores). Atraindo 60 mil assinantes, estima-se que os podcasts tenham gerado, direta ou indiretamente, US\$ 7 milhões em transações.⁷⁴

Mercados institucional e governamental

Até aqui, nossa discussão se concentrou principalmente no comportamento de compra de empresas com fins lucrativos. Ainda assim, muito do que foi mencionado se aplica às práticas de compra das organizações institucionais e governamentais. Desejamos, contudo, enfatizar características específicas encontradas nesses mercados.

O **mercado institucional** é formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações se caracterizam por recursos financeiros limitados e clientela cativa. Os hospitais, por exemplo, precisam decidir que tipo de comida comprar para seus pacientes. O objetivo da compra não é o lucro, pois a alimentação é fornecida aos pacientes como parte do pacote total de serviços. Tampouco é a minimização dos custos, pois uma alimentação de baixa qualidade provocará queixas dos pacientes e prejudicará a reputação do hospital. O comprador do hospital deve procurar vendedores de alimentos para organizações institucionais cujo padrão de qualidade se iguale ou supere o padrão mínimo estabelecido e que, ao mesmo tempo, ofereçam preços baixos. Na verdade, muitas indústrias alimentícias montam um setor separado para atender a compradores de organizações institucionais, em razão das necessidades e características específicas desses clientes. Para atender a especificações de hospitais, universidades e presídios, a Heinz produz, embala e determina os preços de seu ketchup de maneira diferente. A ARAMARK possui uma vantagem competitiva no fornecimento de alimentos para prisões norte-americanas, como resultado direto do refinamento de suas práticas de compra e da gestão de sua cadeia de suprimentos.

ARAMARK Se antes a ARAMARK se limitava a selecionar produtos de listas oferecidas por fornecedores potenciais, ela agora colabora com esses fornecedores para desenvolver produtos personalizados, a fim de atender às necessidades de cada segmento. No segmento penitenciário, a qualidade tem sido tradicionalmente sacrificada para atender a custos que operadores fora desse mercado achariam impraticáveis. “Se você quer negociar no segmento penitenciário, saiba que suas propostas serão avaliadas em centésimos de centavo”, diz John Zillmer, presidente da ARAMARK’s Food & Support Services. “Portanto, qualquer vantagem que se consiga obter no lado da compra é extremamente valiosa.” A ARAMARK selecionou uma série de produtos proteicos e os adquiriu de parceiros exclusivos a preços que jamais poderia ter imaginado. Ela conseguiu baixar os custos trabalhando em conjunto com parceiros que sabiam como combinar proteínas para criar um produto altamente aceitável por seus clientes, a um preço reduzido. A ARAMARK então repetiu esse processo com 163 itens diferentes formulados exclusivamente para prisões. Em vez de reduzir o custo com alimentação em 1 centavo por refeição, que era o padrão nesse mercado, a empresa conseguiu uma economia de 5 a 9 centavos por refeição — enquanto mantinha ou aumentava a qualidade.⁷⁵

Na maioria dos países, os órgãos públicos são os maiores compradores de bens e serviços. É comum que eles solicitem propostas aos fornecedores e contratem aquele que oferecer o preço mais baixo. Em alguns casos, o órgão dá preferência a fornecedores conhecidos pela qualidade superior ou pela pontualidade de entrega. Os governos compram também em uma base de contratos negociados, principalmente no caso de projetos de grande complexidade, que envolvem custos e riscos importantes de P&D, e nos casos em que a competição é fraca.

Uma das maiores queixas das multinacionais em operação na Europa é que os países favorecem os fornecedores nacionais, mesmo diante de ofertas melhores feitas por empresas estrangeiras. Apesar de ser uma prática bastante arraigada, a União Europeia está empenhada em eliminar essa tendência.

Uma vez que suas decisões de gastos passam pelo crivo público, os órgãos públicos requebrem muito trabalho burocrático dos fornecedores, o que provoca queixas frequentes relacionadas com o excesso de documentação exigida, regulamentação, atrasos nos processos decisórios e mudanças constantes do pessoal responsável pelos suprimentos. Mas o fato é que o governo norte-americano adquiriu bens e serviços avaliados em US\$ 220 bilhões no ano fiscal de 2009, tornando os Estados Unidos o maior e, portanto, mais atraente cliente do mundo.

E não é apenas a cifra em dólares que é enorme; o número de compras efetuadas também. De acordo com o General Services Administration Procurement Data Center, mais de 20 milhões de contratos individuais são processados a cada ano. Embora a maioria dos itens comprados valha entre US\$ 2.500 e US\$ 25.000, o governo norte-americano também faz compras da ordem de bilhões, em geral, de tecnologia.

Apesar disso, as pessoas com poder decisório no governo muitas vezes consideram que os fornecedores não cumprem seu dever de casa. Diferentes tipos de órgão — de defesa, civil, inteligência — possuem diferentes necessidades, prioridades, estilos de compra e prazos. Ademais, os vendedores não se preocupam em justificar os custos, e essa é uma das principais funções dos profissionais do governo responsáveis por suprimentos. As empresas que esperam fechar contrato com um governo precisam ajudar os departamentos governamentais a analisar o impacto do resultado dos produtos. Demonstrar experiência útil e desempenho anterior bem-sucedido por meio de estudos de caso, sobretudo os que envolvem outras organizações governamentais, pode exercer alguma influência.⁷⁶

Da mesma maneira que as empresas fornecem indicações aos órgãos públicos sobre como comprar e utilizar melhor seus produtos, o governo também oferece aos fornecedores potenciais indicações detalhadas sobre como vender para ele. Deixar de seguir essas diretrizes ou preencher formulários e contratos incorretamente pode resultar em um pesadelo jurídico.⁷⁷

Felizmente para negócios de todos os portes, os governos federais têm feito tentativas de simplificar os procedimentos de contratação e tornar as licitações mais atraentes. Algumas reformas dão ênfase à compra de itens disponíveis comercialmente, em vez de itens feitos especialmente de acordo com as especificações do governo; à comunicação on-line com os fornecedores, para eliminar o peso da burocracia; e a um tipo de orientação aos fornecedores que perderam licitações, feito pelos órgãos governamentais adequados, para que possam ter sucesso na próxima oportunidade.⁷⁸ Mais compras são feitas eletronicamente por meio de formulários disponibilizados pela Internet, assinaturas digitais e cartões eletrônicos de pesquisa de fontes (os P-cards).⁷⁹ Muitos órgãos federais que atuam como agentes de compras para outros departamentos governamentais disponibilizaram catálogos virtuais que permitem que órgãos civis e militares autorizados comprem pela Internet um grande número de itens, desde suprimentos médicos e material de escritório até roupas. O General Services Administration não só vende mercadorias estocadas pelo seu site como também cria conexões diretas entre compradores e fornecedores subcontratados. Um ponto de partida recomendável para qualquer trabalho com o governo norte-americano, por exemplo, é se certificar de que a empresa está no cadastro do Central Contractor Registration (CCR) (www.ccr.gov), órgão responsável por coletar, validar, armazenar e disseminar dados de suporte às aquisições de órgãos governamentais.⁸⁰

Apesar de todas essas reformas, muitas empresas que vendem para o governo não utilizam uma orientação de marketing. Algumas, porém, criaram um departamento de marketing separado para atender aos órgãos públicos. Empresas como Gateway, Rockwell, Kodak e Goodyear preveem as necessidades e os projetos do governo, participam da fase de especificação do produto, acumulam informações sobre a concorrência, preparam cuidadosamente suas propostas e produzem forte atividade de comunicação para divulgar a empresa e realçar sua boa reputação.

Resumo

1. Compra organizacional é o processo de decisão segundo o qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar bens e serviços para, depois, identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. O mercado organizacional é formado por todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, posteriormente vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.
2. Quando comparados aos mercados de consumo, os mercados organizacionais costumam apresentar compradores em menor quantidade, mas de maior porte; um relacionamento cliente-fornecedor mais próximo; e compradores geograficamente mais concentrados. A demanda dos mercados organizacionais é derivada da demanda dos mercados de consumo e segue o ciclo

de negócios. Não obstante, a demanda total de muitos bens e serviços organizacionais é inelástica em relação ao preço. Os fornecedores de produtos organizacionais devem estar informados sobre o papel exercido pelos compradores profissionais e seus influenciadores, bem como sobre a necessidade de vários contatos de venda e a importância da compra direta, da reciprocidade e do leasing.

3. O centro de compras é a unidade de decisão da organização compradora. Ele é formado por iniciadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e filtros internos. Para influenciar esses participantes, as empresas que atuam no mercado organizacional devem estar informadas sobre fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

4. O processo de compra consiste em oito estágios chamados fases da compra: (1) reconhecimento do problema, (2) descrição geral da necessidade, (3) especificação do produto, (4) procura de fornecedores, (5) solicitação de propostas, (6) seleção do fornecedor, (7) especificação do pedido de rotina e (8) revisão do desempenho.
5. Empresas que atuam no mercado organizacional devem manter relacionamentos estreitos com seus clientes e proporcionar-lhes valor agregado. Alguns clientes, entretanto, preferem um relacionamento mais orientado para a transação. A tecnologia contribui para o desenvolvimento de relacionamentos comerciais sólidos.
6. O mercado institucional consiste em escolas, hospitais, creches, presídios e outras instituições que têm como função fornecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Os compradores dos órgãos públicos tendem a exigir dos vendedores um extenso trabalho de documentação e a favorecer fornecedores locais. Os fornecedores devem estar preparados para adaptar suas ofertas às necessidades e aos procedimentos especiais encontrados nos mercados institucional e governamental.

Aplicações

Debate de marketing

Como o marketing B2B é diferente?

Muitos profissionais de marketing que atuam no mercado organizacional reclamam das dificuldades que enfrentam, alegando que grande parte dos conceitos e princípios do marketing tradicional não se aplica a esse segmento. Segundo eles, por várias razões, vender bens e serviços para uma empresa é fundamentalmente diferente de vender para pessoas. Outros executivos discordam, alegando que a teoria do marketing permanece válida nesse campo e apenas envolve algumas adaptações táticas.

Assuma uma posição: o marketing B2B requer um conjunto de conceitos e princípios específicos ou o marketing B2B não é tão diferente assim, e os conceitos e princípios básicos de marketing também se aplicam a ele.

Discussão de marketing

Conceitos B2C e B2B

Considere alguns dos tópicos sobre comportamento do consumidor no marketing B2C (*business-to-consumer*) apresentado no Capítulo 6. Como você os aplicaria a um cenário B2B? Por exemplo, como funcionariam os modelos não compensatórios? E a contabilidade mental?

Excelência de Marketing

Accenture

A Accenture iniciou suas atividades em 1942 como Administrative Accounting Group, o braço de consultoria da empresa de auditoria Arthur Andersen. Em 1989, lançou-se como uma unidade de negócios separada e focada em consultoria de TI, com o nome de Andersen Consulting. Naquela época, embora faturasse US\$ 1 bilhão anualmente, a Andersen Consulting tinha baixo reconhecimento de marca entre as consultorias de tecnologia da informação e era geralmente confundida com sua matriz corporativa. Para construir sua marca e se distinguir da empresa de auditoria, a Andersen Consulting lançou a primeira campanha de propaganda em larga escala na área de serviços profissionais. No final da década, era a maior organização de consultoria de gestão e tecnologia do mundo.

Em 2000, como resultado de uma arbitragem contra sua matriz corporativa, a Andersen Consulting obteve plena independência da Arthur Andersen, mas teve de renunciar ao nome Andersen. Ela teve três meses para encontrar um nome que pudesse ser marca registrada em 47 países, fosse eficaz e que soasse bem em mais de 200 línguas, bem como aceitável para funcionários e clientes — além de corresponder a uma URL disponível. O esforço que se seguiu foi uma das maiores e mais bem-sucedidas campanhas de *rebranding* da história corporativa.

Quis o acaso que o novo nome da empresa viesse de um consultor no escritório da empresa em Oslo, que sugeriu “Accenture” em uma iniciativa interna de geração de nome apelidada de *brandstorming*. O consultor cunhou o nome Accenture porque rimava com “adventure” (aventura, em inglês) e trazia a conotação de “acento no futuro”. Esse nome também continha as iniciais do nome original, Andersen

Consulting (repercutindo o site ac.com), o que ajudaria a empresa a preservar parte de seu brand equity anterior. À meia-noite de 31 de dezembro de 2000, a Andersen Consulting adotou oficialmente o nome Accenture e lançou uma campanha de marketing global visando a executivos seniores de empresas clientes e potenciais, todos os parceiros e seus funcionários, a mídia, os principais analistas do setor, possíveis novos membros e o meio acadêmico.

Os resultados das campanhas de propaganda, marketing e comunicação foram rápidos e impressionantes. De modo geral, o brand equity da Accenture aumentou 11 por cento, e o número de consultas a seus serviços cresceu 350 por cento. O reconhecimento da amplitude e profundidade dos serviços da Accenture atingiu 96 por cento de seu nível anterior. Globalmente, o reconhecimento da Accenture como uma consultoria de gestão e tecnologia foi de 76 por cento dos níveis do nome anterior da Andersen Consulting. Esses resultados permitiram à Accenture concluir com êxito um IPO de US\$ 1,7 bilhão em julho de 2001.

Em 2002, a Accenture revelou um novo posicionamento que refletia seu novo papel como um parceiro na execução de estratégias, sucintamente resumido pelo slogan “Innovation delivered” (“Inovação entregue”). Esse slogan era sustentado pela declaração: “Da inovação à execução, a Accenture ajuda a acelerar sua visão”. Uma pesquisa com altos executivos de diferentes setores e países confirmou que eles consideravam a incapacidade de executar e entregar ideias como a barreira número um para o sucesso.

A Accenture considerava que seu diferencial era a capacidade tanto de fornecer ideias inovadoras — ideias fundamentadas em processos de negócios, bem como em TI

— quanto de executá-las. Concorrentes como a McKinsey eram vistos como altamente especializados no desenvolvimento de estratégias, enquanto outros como a IBM eram considerados altamente qualificados para implementação tecnológica. A Accenture pretendia se tornar um paradigma de excelência em ambos. Como Ian Watmore, o principal executivo no Reino Unido, explicou: “A menos que se possa fornecer tanto uma consultoria transformacional quanto uma capacidade de terceirização, não há como vencer. Os clientes esperam ambos.”

Em 2002, o clima no mundo dos negócios mudou. Após o estouro da bolha da Internet e a crise econômica, a inovação não era mais suficiente. Os executivos queriam resultados financeiros. Como parte de seu novo compromisso em ajudar os clientes a alcançar seus objetivos de negócio, a Accenture introduziu uma política segundo a qual muitos de seus contratos continham incentivos que só seriam concretizados caso metas corporativas específicas fossem atingidas. Por exemplo, o contrato com a agência de viagens britânica Thomas Cook foi estruturado de tal forma que o bônus da Accenture dependia de cinco métricas, incluindo a de redução de custos.

No final de 2003, a Accenture partiu do tema de entrega de inovação para anunciar seu novo slogan, “High performance. Delivered” (“Alto desempenho. Entregue”), associado a uma campanha que contou com o superstar do golfe Tiger Woods como porta-voz. Quando a Accenture o escolheu, o atleta estava no auge de sua carreira — o melhor golfista do mundo, com uma imagem impecável. Não podia haver um símbolo melhor de alto desempenho. A mensagem da Accenture comunicava que ela poderia ajudar empresas clientes a se tornarem “líderes de alto desempenho em seus negócios”, e o endosso de Woods reforçava a importância do alto desempenho.

Nos seis anos seguintes, a Accenture investiu quase US\$ 300 milhões em propaganda que, em grande parte, exibia Tiger Woods associado a slogans como: “Sabemos o que é preciso para ser um Tigre” e “Vá em frente. Seja um Tigre”. A campanha capitalizou o apelo internacional de Woods, percorreu o mundo e se tornou o foco central de eventos patrocinados pela Accenture, como o Campeonato Mundial de Golfe e a Maratona de Chicago.

Tudo isso mudou quando o escândalo dos casos extra-conjugais envolvendo Tiger Woods e sua ausência por tempo indeterminado dos campos de golfe chegou à imprensa no final de 2009. A Accenture deixou de usar Woods como porta-voz, alegando que ele não era mais um bom símbolo para sua marca. Na verdade, focus groups revelaram que o escândalo desviara a atenção dos consumidores da mensagem estratégica da Accenture. A consultoria rapidamente saiu em busca de um novo conceito que não só repercutisse em todo o mundo e se traduzisse adequadamente em diferentes culturas, mas também cortasse seus laços com Woods.

O resultado veio após a empresa resgatar alguns conceitos antigos, testá-los com focus groups compostos por profissionais de empresas e lançar uma campanha de US\$ 50 milhões que exibia animais e o mesmo slogan “High performance. Delivered”. Uma das propagandas mostrava um elefante surfando e os dizeres: “Quem disse que você não pode ser grande e ágil?” Em outra propaganda, um lagarto tenta pegar uma borboleta transformando sua língua em uma flor. O texto dizia: “Se você inovar, eles virão”.

A Accenture continua a se sobressair como uma empresa de consultoria global em gestão, serviços de tecnologia e terceirização. Em sua carteira de clientes estão 99 empresas das 100 maiores do mundo e mais de três quartos das 500 maiores listadas pela revista *Fortune*. A empresa encerrou o ano fiscal de 2009 com receita de US\$ 21,5 bilhões.

Questões

1. O que a Accenture fez corretamente para atingir seu público B2B?
2. A Accenture agiu certo ao deixar de usar Tiger Woods como seu porta-voz? Discuta os prós e os contras de sua decisão.

Fonte: Annual Reports, *Accenture.com*; Lessons learned from top firms' marketing blunders. *Management consultant international*, p. 1, dez. 2003; CALLAHAN, Sean. Tiger tees off in new accenture campaign. *BtoB Magazine*, p. 3, 13 out. 2003; Inside Accenture's biggest UK client. *Management Consultant International*, p. 1-3, out. 2003; Accenture's results highlight weakness of consulting market. *Management Consultant International*, p. 8-10, out. 2003; Accenture re-branding wins UK plaudits. *Management Consultant International*, p. 5, out. 2002; PODMOLIK, Mary Ellen. Accenture turns to Tiger for global marketing effort. *BtoB Magazine*, 25 out. 2004; CALLAHAN, Sean. Tiger tees off in new accenture campaign. *BtoB Magazine*, 13 out. 2003; STEEL, Emily. After ditching Tiger, Accenture tries new game. *Wall Street Journal*, 14 jan. 2010.

Excelência de Marketing

General Electric

A GE é formada por cinco divisões principais que operam em uma ampla gama de setores: Energia (energia, petróleo e gás e tecnologias de processamento de água), Infraestrutura Tecnológica (aviação, soluções empresariais, saúde e transporte), GE Capital (financiamento e leasing comercial, financiamento ao consumidor, serviços financeiros para projetos de energia, serviços aeronáuticos, financiamento de imóveis), NBC Commercial (cabo, filme, redes, parques e resorts) e Consumo e Industrial (eletrodomésticos, eletroeletrônicos de consumo, distribuição de energia elétrica, produtos de iluminação). Como resultado, a GE comercializa um leque diversificado de bens e serviços, desde eletrodomésticos até

motores a jato, sistemas de segurança, turbinas eólicas e serviços financeiros. Suas receitas superaram US\$ 161 bilhões em 2009, tornando-a tão grande que, se cada uma de suas cinco unidades de negócios fossem classificadas separadamente, todas elas apareceriam entre as 200 maiores empresas na lista da revista *Fortune*. Se fosse um país, seria o 50º maior do mundo, à frente de Kuwait, Nova Zelândia e Iraque.

Thomas Edison fundou a empresa originalmente como Edison Electric Light Company em 1878. A empresa, que logo mudou seu nome para General Electric, foi pioneira em lâmpadas e aparelhos elétricos e atendeu às necessidades elétricas de vários setores, como transportes, utilidade pú-

blica, manufatura e difusão. Nas décadas de 1950 e 1960, a GE foi reconhecidamente a pioneira mundial no marketing B2B com o slogan “Progress is our most important product” (“O progresso é nosso produto mais importante”).

Enquanto diversificava suas linhas de produtos B2B nas décadas de 1970 e 1980, a empresa criava novas campanhas corporativas, como “Progress for People” (“Progresso para as pessoas”) e “We Bring Good Things to Life” (“Trazemos coisas boas para a vida”). Em 1981, Jack Welch sucedeu a Reginald Jones como o oitavo CEO da GE. Em duas décadas de liderança, Welch ajudou a expandir a GE de um “fabricante norte-americano para um gigante de serviços globais”, e aumentou seu valor de mercado de US\$ 12 bilhões em 1981 para US\$ 280 bilhões em 2001, transformando-a na empresa mais valiosa do mundo na época.

Em 2003, a GE e seu novo CEO, Jeffrey Immelt, enfrentaram um novo desafio: como promover sua marca diversificada com uma mensagem global unificada. Após extensa pesquisa com consumidores, a empresa lançou uma nova e importante campanha chamada “Imagination at work” (Imaginação em ação/no trabalho), que destacou seu foco renovado em inovação e novas tecnologias. A premiada campanha promoveu algumas unidades, como a GE Aircraft Engines, a GE Medical Systems e a GE Plastics, salientando a abrangência das ofertas de produto da empresa. Inicialmente, a GE gastou mais de US\$ 150 milhões em propaganda corporativa, uma soma vultosa, porém eficiente para focar a marca central da GE. O objetivo era unificar essas divisões sob a marca GE, dando-lhes voz. “Quando se é uma empresa como a nossa, com 11 negócios diferentes, a marca é realmente importante para dar à empresa uma identidade única”, disse a ex-diretora de marketing Beth Comstock. “A integração era importante na comunicação da marca por toda a organização e para todos os nossos membros.”

A nova campanha integrada obteve resultados. “Uma pesquisa indicou que a GE passou a ser associada com atributos como alta tecnologia, avanço, inovação, modernidade e criatividade”, afirmou Judy Hu, gerente geral de propaganda e branding global. Além disso, os entrevistados continuaram a associar a GE a alguns de seus atributos tradicionais, como confiança e idoneidade.

Em 2005, a empresa ampliou a campanha com sua próxima iniciativa, “Ecomagination”, que destacou as ações da empresa em desenvolver tecnologias “verdes”, ecologicamente corretas, como energia solar, motores de baixas emissões e tecnologias de purificação de água. A empresa voltou a se valer do slogan “Imagination” em uma campanha de 2006 denominada “Health care re-imagined” (“Cuidados com a saúde repensados”) que apresentava produtos GE inovadores para o setor de saúde voltados a detecção, prevenção e cura de doenças.

Immelt tomou algumas decisões de reestruturação estratégica que ajudaram a empresa a sobreviver à recessão mundial de 2008 e 2009 e que também contribuíram para direcioná-la ainda mais para o mercado B2B. A GE passou

de onze para cinco divisões e vendeu alguns de seus negócios focados nos consumidores, incluindo 51 por cento da NBC Universal (vendida para a Comcast). Essa mudança permitiu à GE investir mais recursos em inovação, iniciativas verdes e outros negócios em expansão, como geração de energia, aviação, diagnóstico por imagem e tecnologias para celular. A GE continuou a usar a campanha “Ecomagination” e lançou a “Healthymagination”, que comunicou ao mundo seus avanços em tecnologias médicas.

As recentes campanhas corporativas da GE unificaram suas unidades de negócios, mas seu sucesso reside na capacidade de compreender o mercado organizacional e o processo de compras organizacionais, colocando-se no lugar de seus clientes corporativos. Considere sua abordagem à determinação de preços dos motores aeronáuticos. A GE sabe que a aquisição de um produto como esse representa uma despesa de milhões de dólares, e os gastos não cessam com a compra. Os clientes (as companhias aéreas) enfrentam custos substanciais de manutenção para atender às diretrizes da FAA (Federal Aviation Administration) e garantir a confiabilidade dos motores. Então, em 1999, a GE foi pioneira em oferecer uma nova opção de preço designada “Power by the hour” (Energia por hora). Esse conceito dá aos clientes a oportunidade de pagar uma tarifa fixa cada vez que utilizar o motor. Em troca, a GE realiza toda a manutenção e garante a confiabilidade do motor. Em um cenário incerto quanto à demanda por viagens aéreas, o “Power by the hour” da GE proporciona aos clientes um custo menor de propriedade.

Por anos, esse tipo de perspicácia de marketing B2B ajudou a GE a sedimentar a sua posição no topo, no levantamento conduzido pelo *Financial Times* sobre as empresas mais respeitadas do mundo. Sua compreensão dos mercados de negócios, sua maneira de fazer negócios e seu marketing de marca têm mantido o brand equity da GE em crescimento. Na realidade, seu brand equity ficou em quarto lugar e foi avaliado em US\$ 48 bilhões na classificação Interbrand/*BusinessWeek* das 100 maiores marcas globais em 2009. “A marca GE é o que nos conecta e nos torna muito melhores do que as partes que a compõem”, declarou a diretora de marketing Comstock.

Questões

1. Discuta a importância do marketing B2B e de uma sólida marca B2B para a GE.
2. As campanhas “Imagination at work”, “Ecomagination” e “Healthymagination” comunicaram com sucesso o foco da GE em seus esforços mais recentes? Por quê?

Fonte: COLVIN, Geoffrey. What makes GE great? *Fortune*, p. 90-104, 6 mar. 2006; STEWART, Thomas A. Growth as a process. *Harvard Business Review*, p. 60-70, jun. 2006; KRANHOLD, Kathryn. The Immelt era, five years old, transforms GE. *Wall Street Journal*, 11 set. 2006; FISHER, Daniel. GE turns green. *Forbes*, p. 80-85, 15 ago. 2005; BYRNE, John A. Jeff Immelt. *Fast Company*, p. 60-65, jul. 2005; LAYNE, Rachel. GE's NBC sale brings Immelt cash, scrutiny. *BusinessWeek*, 3 dez. 2009.

Notas

- LASHINSKY, A. The Enforcer. *Fortune*, p. 117-24, 28 set. 2009; HAMM, S. Oracle Faces Its Toughest Deal Yet. *BusinessWeek*, p. 24, 4 maio 2009; HAMM, S.; RICADELA, A. Oracle Has Customers Over a Barrel. *BusinessWeek*, p. 52-55, 21 set. 2009.
- Para um exame abrangente sobre o tópico, veja ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.
- WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 2; para consultar literatura especializada sobre o tópico, veja HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. Marketing in Business Markets. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (Eds.). *Handbook of Marketing*. London: Sage Publications, 2002. p. 513-26; GLYNN, M.; WOODSIDE, A. (Eds.). *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing series*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009. v. 15.
- LOW, J.; BLOIS, K. The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: the Challenges to Owners of Brand Equity. *Industrial Marketing Management* 31, p. 385-92, 2002; KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B Brand Management*. Berlin, Germany: Springer, 2006.
- ELLIOTT, S. A Film on the Trucking Life Also Promotes a Big Rig. *New York Times*, 13 ago. 2008; HOPEWELL, N. Be Brave B-to-B Marketers. *Marketing News*, p. 18-21, 15 nov. 2008.
- B-to-B Marketing Trends 2010. *Institute for the Study of Business Markets*. Disponível em: <<http://isbm.smeal.psu.edu>>.
- EVERY, S. *Purchasing* 135, p. 36, 2 nov. 2006; PPG Honors Six Excellent Suppliers. Disponível em: <www.ppg.com>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- COLLINS, M. Breaking into the Big Leagues. *American Demographics*, p. 24, jan. 1996.
- ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon, 1967.
- BUNN, M. D. Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing* 57, p. 38-56, jan. 1993; MCQUISTON, D. H. Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing* 53, p. 66-79, abr. 1989; DOYLE, P.; WOODSIDE, A. G.; MITCHELL, P. Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations. *Industrial Marketing Management*, p. 7-11, fev. 1979.
- OZANNE, U. B.; CHURCHILL JR., G. A. Five Dimensions of the Industrial Adoption Process. *Journal of Marketing Research* 8, p. 322-28, ago. 1971.
- Para saber mais sobre como as empresas B2B podem melhorar seu branding, ver KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B Brand Management*. Berlin, Germany: Springer, 2006.
- HAMM, S. The Fine Art of Tech Mergers. *BusinessWeek*, p. 70-71, 10 jul. 2006.
- SULLIVAN, E. Building a Better Brand. *Marketing News*, p. 14-17, 15 set. 2009.
- DIONNE, B. Behind the Scenes with NetApp. *The Hub*, jul./ago. 2009; CLOSE-UP with Jay Kidd, CMO, NetApp. *BtoB Magazine*, 20 jan. 2010; LEVY, P. It's Alive! Alive! *Marketing News*, p. 8, 30 abr. 2009.
- LEWIN, J. E.; DONTHU, N. The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research. *Journal of Business Research* 58, p. 1381-90, out. 2005; VENKATESH, R.; KOHLI, A. K. Influence Strategies in Buying Centers. *Journal of Marketing* 59, p. 71-82, out. 1995; JACKSON JR., D. W.; KEITH, J. E.; BURDICK, R. K. Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach. *Journal of Marketing* 48, p. 75-83, 1984.
- WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 6.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009; WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing* 36, p. 12-19, abr. 1972; WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972.
- ENRIGHT, A. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, p. 12-13, 15 fev. 2006.
- WEBSTER JR., F. E.; KELLER, K. L. A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management* 11, p. 388-402, maio 2004.
- WARD, S.; WEBSTER JR., F. E. Organizational Buying Behavior. In: ROBERTSON, T.; KASSARJIAN, H. (Eds.). *Handbook of Consumer Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991. p. 419-58. (Capítulo 12).
- DONATH, B. Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal. *Marketing News*, p. 7, 1º jun. 2006.
- KRAUSS, M. Warriors of the Heart. *Marketing News*, p. 7, 1º fev. 2006; HINDO, B. Emerson Electric's Innovation Metrics. *BusinessWeek*, 5 jun. 2008.
- LAMONS, B. Branding, B-to-B Style. *Sales and Marketing Management* 157, p. 46-50, set. 2005; KAPLAN, D. A. No. 1 SAS, in The 100 Best Companies to Work For. *Fortune*, p. 56-64, 8 fev. 2010.
- LEVY, P. Reeling in the Hungry Fish. *Marketing News*, p. 6, 30 maio 2009; BAKER, S. Timken Plots a Rust Belt Resurgence. *BusinessWeek*, 15 out. 2009; MCCLELLAN, M. Rolling Along. *Smart Business Akron/Canton*, out. 2008.
- HARRINGTON, R. J.; TJAN, A. K. Transforming Strategy One Customer at a Time. *Harvard Business Review*, p. 62-72, mar. 2008; REED, S. The Rise of a Financial Data Powerhouse. *BusinessWeek*, 15 maio 2007; REED, S. Media Giant or Media Muddle? *BusinessWeek*, 1º maio 2008.
- WEBSTER, F. E.; WIND, Y. *Organizational Buying Behavior*. Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972. p. 6.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. van. Customer Value Proposition in Business Markets. *Harvard Business Review*, p. 2-10, mar. 2006; ANDERSON, J. C. From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets. In: HÅKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. (Eds.). *Rethinking Marketing: New Marketing Tools*. London: John Wiley & Sons, 2004. p. 137-59.
- CAMINITI, S. Drivers of the Economy. *Fortune*, p. C1, 17 abr. 2006; PFIZER Turns Around Its Diversity & Inclusion Initiatives. *Diversity/Careers in Engineering and Information Technology*, dez. 2009/jan. 2010; FRANKEL, B. Pfizer's Newest CDO Represents Transferable Talent. *Diversity Inc.*, nov./dez. 2009; FROM ONE Small Business to Another: Enhancing Community Through Commerce. *Pfizer*. Disponível em: <www.pfizersupplierdiversity.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- CASE Studies: Rio Tinto. *Quadrem*. Disponível em: <www.quadrem.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- CASE Study 2003: Mitsui & Co. Cuts the Cost of Trade Transactions by 50% by Using Trade Card. *Mitsui & Co., LTD*. Disponível em: <www.tradecard.com>.
- BEST Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting. *SAP*. Disponível em: <<http://download.sap.com>>. Acesso em: 6 fev. 2010.
- ROBINSON, P. J.; FARIS, C. W.; WIND, Y. *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967.
- INSTITUTE OF SCRAP RECYCLING INSTITUTE. Disponível em: <www.isri.org>.
- SMITH, G. Hard Times Ease for a Cement King. *BusinessWeek*, p. 28, 9 nov. 2009.
- GREWAL, R.; COMER, J. M.; MEHTA, R. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets. *Journal of Marketing* 65, p. 17-33, jul. 2001.
- OPEN Sesame? Or Could the Doors Slam Shut for Alibaba.com? *Knowledge@Wharton*, 27 jul. 2005; ANGWIN, J. Top Online

- Chemical Exchange Is Unlikely Success Story. *Wall Street Journal*, 8 jan. 2004; KHARIF, O. B2B, Take 2, *BusinessWeek*, 25 nov. 2003; DAY, G. S.; FEIN, A. J.; RUPPERSBERGER, G. Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges. *California Management Review* 45, p. 131-51, 2003.
38. RITCHIE BROS AUCTIONEERS. Disponível em: <www.rbauktion.com>.
 39. CARROLL, B. J. *Lead Generation for the Complex Sale*. New York: McGraw-Hill, 2006.
 40. 2009-10 B2B Marketing Benchmark Report. *Marketing Sherpa*. Disponível em: <www.sherpastore.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
 41. ENRIGHT, A. It Takes a Committee to Buy into B-to-B. *Marketing News*, p. 12-13, 15 fev. 2006.
 42. HIEBELER, R.; KELLY, T. B.; KETTEMAN, C. *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*. New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998. p. 122-24.
 43. FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* 66, p. 102-17, out. 2002.
 44. BOLTON, R. N.; MYERS, M. B. Price-Based Global Market Segmentation for Services. *Journal of Marketing* 67, p. 108-28, jul. 2003.
 45. ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70, p. 119-36, jan. 2006.
 46. PALMERI, C. Serving Two (Station) Masters. *BusinessWeek*, p. 46, 24 jul. 2006.
 47. KILEY, D. Small Print Jobs for Peanuts. *BusinessWeek*, p. 58, 17 jul. 2006.
 48. KUMAR, N. *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
 49. Ibid.
 50. Ver ATKINSON, W. Now That's Value Added. *Purchasing*, p. 26, 11 dez. 2003; NARUS, J. A.; ANDERSON, J. C. Turn Your Industrial Distributors into Partners. *Harvard Business Review*, p. 66-71, mar./abr. 1986. Disponível em: <www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp>.
 51. CASE Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia). Disponível em: <www.marciatedd.com>.
 52. Para informações de base, ver RINEHART, L. M.; ECKERT, J. A.; HANDFIELD, R. B.; PAGE JR., T. J.; ATKIN, T. An Assessment of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Logistics* 25, p. 25-62, 2004; DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing* 51, p. 11-28, abr. 1987; JACKSON, B. B. *Winning & Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relations*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1985.
 53. BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? *Journal of Marketing* 64, p. 52-64, out. 2000.
 54. LEVY, P. Ringing Up a New Approach. *Marketing News*, p. 8, 15 mar. 2009; THE INSPIRATION Behind Tellabs' "New Life" Campaign. *Business Marketing Association*. Disponível em: <www.bmachicago.org>. Acesso em: 6 fev. 2010; MADDOX, K. Marketers Look to Social Media for Interaction. *BtoB Magazine*, 15 jan. 2007; ELY, C. Tellabs Aims to Outsmart, Not Outspend Large Competitors. *BtoB Magazine*, 9 jan. 2009.
 55. NARAYANDAS, D.; RANGAN, V. K. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing* 68, p. 63-77, jul. 2004.
 56. PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: a Meta-Analysis. *Journal of Marketing* 70, p. 136-53, out. 2006; JOHNSON, J. L.; SOHLI, R. S.; GREWAL, R. The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. *Journal of Marketing* 68, p. 21-36, jul. 2004; SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing* 67, p. 80-95, jul. 2003; DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 61, p. 35-51, abr. 1997; GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 58, p. 1-19, abr. 1994.
 57. KEEP, W. W.; HOLLANDER, S. C.; DICKINSON, R. Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: an Historical Perspective. *Journal of Marketing* 62, p. 31-45, abr. 1998.
 58. CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, p. 439-60, nov. 1999.
 59. HEIDE, J. B.; WAHNE, K. H. Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: a Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Marketing* 70, p. 90-103, jul. 2006.
 60. CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 36, p. 439-60, nov. 1999.
 61. NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements. *Journal of Marketing* 54, p. 80-93, out. 1990; BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? *Journal of Marketing* 64, p. 52-64, out. 2000.
 62. ROKKAN, A. I.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, p. 210-24, maio 2003.
 63. WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing* 68, p. 73-89, jan. 2004; BOWMAN, D.; NARAYANDAS, D. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research* 61, p. 433-47, nov. 2004; GHOSH, M.; JOHN, G. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 63, p. 131-45, Special Issue, 1999.
 64. JAP, S. Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing Research* 36, p. 461-75, nov. 1999.
 65. BUVIK, A.; JOHN, G. When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships? p. 52-64.
 66. WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing* 64, p. 36-51, out. 2000.
 67. WALTON, M. When Your Partner Fails You. *Fortune*, p. 151-54, 26 maio 1997.
 68. HOUSTON, M. B.; JOHNSON, S. A. Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure. *Journal of Marketing Research* 37, p. 1-15, fev. 2000.
 69. ROKKAN, A. I.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects. *Journal of Marketing Research* 40, p. 210-24, maio 2003.
 70. SULLIVAN, E. A Worthwhile Investment. *Marketing News*, p. 10, 30 dez. 2009.
 71. VANBOSKIRK, S. B2B Email Marketing Best Practices: Hewlett Packard. *Forrester*. Disponível em: <www.forrester.com>. Acesso em: 21 fev. 2006.
 72. BERNOFF, J. Why B-to-B Ought to Love Social Media. *Marketing News*, p. 20, 15 abr. 2009; SULLIVAN, E. A Long Slog. *Marketing News*, p. 15-18, 28 fev. 2009.
 73. SULLIVAN, E. One to One. *Marketing News*, 15 maio 2009, p. 10-12.
 74. SULLIVAN, E. Cognos Inc. *Marketing News*, p. 10, 1º abr. 2008.
 75. KING, P. Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box. *Nation's Restaurant News*, p. 87, 18 ago. 2003.
 76. GORMLEY, B. The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer. *Washington Business Journal*, 23 jan. 2009; WARREN, C. How to Sell to Uncle Sam. *BNET Crash Course*. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 6 fev. 2010.
 77. SWIBEL, M.; NOVACK, J. The Scariest Customer. *Forbes*, p. 96-97, 10 nov. 2003.
 78. LITVAN, L. M. Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules. *Nation's Business*, p. 46-48, mar. 1995.
 79. MESSMER, E. Feds Do E-Commerce the Hard Way. *Network World*, p. 31-32, 13 abr. 1998.
 80. GORMLEY, B. The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer. *Washington Business Journal*, 23 jan. 2009.

Identificação de segmentos de mercado e seleção de mercados-alvo

PARTE 3 Conexão com os clientes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são os diferentes níveis de segmentação de mercado?
2. Como uma empresa pode dividir um mercado em segmentos?
3. Quais são os requisitos para uma segmentação eficaz?
4. Como os mercados organizacionais devem ser segmentados?
5. Como uma empresa deve selecionar os mercados-alvo mais atrativos?

As empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos. Uma empresa precisa, então, identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia. Essa decisão requer um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma análise estratégica cuidadosa. Para desenvolver os melhores planos de marketing, os gerentes precisam entender o que distingue cada segmento. Identificar e satisfazer os segmentos certos de mercado costumam ser a chave para o sucesso de marketing.

Uma das marcas mais famosas do mundo no setor de viagens de lazer, o Club Méditerranée da França, mais conhecido como Club Med, selecionou como alvo diversos grupos de clientes ao longo dos anos. Fundado em 1950, um pioneiro de longa data no conceito de all-inclusive resort (hospedagem com pacote completo de alimentos e bebidas), originalmente o Club Med se valia de locais exóticos, acomodações sem luxo e o slogan “O antídoto para a civilização” para atrair solteiros, casais jovens e outros públicos em busca de mar, praia e diversão. Os quartos não tinham telefone, TV, ventilador ou trancas nas portas. Para superar sua imagem hedonista e ampliar a clientela, na década de 1970 o Club Med passou a oferecer também instalações e serviços de resorts familiares. Dependendo da localização, esses resorts, conhecidos como villages, oferecem uma ampla gama de atividades, desde aulas de trapézio até musculação e esqui na neve. Os funcionários do Club Med são chamados “GOs”, ou Gentils Organisateurs (gentis organizadores); os clientes são “GMs”, ou Gentils Membres (gentis hóspedes/membros). Em uma atmosfera informal, GOs e GMs comem, bebem, dançam e jogam juntos.

A tentativa de sair do negócio de viagens de lazer para se tornar uma empresa maior de serviços fracassou; diversos bares/restaurantes urbanos faliram. Combinado com a recessão econômica após os atentados terroristas de 11 de setembro e o acirramento da concorrência, esse fracasso levou o Club Med a uma crise no período de 2001 a 2002. Sob a nova liderança de Henri Giscard d'Estaing (filho do ex-presidente da França), a empresa investiu centenas de milhões de dólares para se sofisticar e atrair clientes mais ricos, criando uma imagem mais requintada. Para celebrar seu aniversário de 60 anos em 2010, a empresa veiculou a propaganda de que o Club Med era “Where happiness means the world” (no Brasil, “Um mundo de felicidade”), que foi sustentada por um amplo esforço de marketing on-line.¹



O Club Med buscou a sofisticação para atingir novos segmentos de mercado.

Para competir com mais eficácia, muitas empresas têm adotado o marketing de mercado-alvo. Em vez de dispersar seus esforços de marketing, elas concentram sua atenção em consumidores a quem poderiam efetivamente satisfazer.

Um marketing de mercado-alvo eficaz exige que os gerentes de marketing:

1. Identifiquem e tracem o perfil de grupos distintos de compradores que diferem em suas necessidades e preferências (segmentação de mercado).
2. Seleccionem um ou mais segmentos nos quais a empresa tenha interesse em ingressar (mercados-alvo).
3. Para cada segmento, determinem e divulguem os principais benefícios que diferenciam os produtos da empresa (posicionamento de mercado).

Este capítulo focalizará os dois primeiros itens. Após examinar alguns conceitos importantes de *branding* no Capítulo 9, discutiremos o terceiro item, posicionamento de mercado, no Capítulo 10.

Bases para segmentação de mercados consumidores

A segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas. Um *segmento de mercado* consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa dos profissionais de marketing consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles.

Dois grupos gerais de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos por meio de análise de características descritivas: geográficas, demográficas e psicográficas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação a um produto. Eles examinam, por exemplo, as atitudes distintas de “profissionais liberais”, “operários” e outros grupos em relação a determinado benefício de um produto, como “segurança”.

Outros pesquisadores tentam identificar segmentos por meio da análise de questões “comportamentais”, como as respostas dos consumidores a benefícios, ocasiões de uso ou marcas. Uma vez identificados os segmentos, os pesquisadores verificam se existem características distintas associadas a cada segmento de respostas do consumidor. Por exemplo, eles examinam se as pessoas que preferem “qualidade” a “preço baixo” na compra de um carro diferem em termos de características geográficas, demográficas e psicográficas.

Independentemente do tipo de segmentação utilizado, o importante é ajustar o programa de marketing ao reconhecimento das diferenças entre clientes. As principais variáveis da segmentação — geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental — estão especificadas na Tabela 8.1.

Segmentação geográfica

A segmentação geográfica pressupõe a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. Uma empresa pode atuar em uma ou mais áreas geográficas; pode até mesmo atuar em todas elas, desde que preste atenção às variações locais. Desse modo, ela pode criar programas de marketing sob medida para as necessidades e os desejos de grupos de clientes locais em áreas comerciais, bairros e até lojas individuais. Em uma tendência crescente chamada *marketing local*, tais atividades se concentram em se tornar o mais próximo e pessoalmente relevante possível em relação a cada cliente.

Muito do sucesso inicial da Nike resultou do engajamento de consumidores-alvo por meio de ações de marketing local como o patrocínio de times de uma escola local, com aulas práticas conduzidas por especialistas e fornecimento de uniformes e equipamentos. O Citibank oferece diferentes combinações de serviços bancários dependendo das características demográficas do bairro onde se situam suas agências. A Curves, uma rede de academias de ginástica destinada a mulheres de meia-idade, disponibiliza caixas de sugestões e perguntas nas quais as consumidoras podem inserir um formulário e pedir mais informações sobre a empresa. Essas caixas são colocadas em estabelecimentos locais, tais como sorveterias, pizzarias e outros em que o sentimento de culpa pode sensibilizar o cliente acima do peso. Varejistas como Starbucks, Costco, Trader Joe's e REI obtiveram grande sucesso enfatizando iniciativas de marketing local, mas empresas de outros segmentos também partiram para a ação.²

Bed Bath & Beyond A habilidade da varejista de artigos para o lar Bed Bath & Beyond em atender às preferências locais foi o motor de seu crescimento fenomenal. Os gerentes escolhem 70 por cento das mercadorias de suas lojas, e o foco agressivo em preferências locais ajudou a rede a evoluir da venda de artigos de cama, mesa e banho à venda de produtos que vão desde molduras para quadros e refratários até azeite de oliva importado e tapetes de grife. As lojas de Manhattan, por exemplo, começaram a oferecer tintas. Não se encontra tinta em lojas Bed Bath & Beyond dos subúrbios, onde os moradores contam com a Home Depot ou a Lowe's, específicas para material de construção. Um gerente da Bed Bath & Beyond disse que vários clientes ficam surpresos quando descobrem que a loja faz parte de uma rede nacional e que não é uma empresa familiar. Para eles, isso é o máximo em termos de elogio.³

Cada vez mais, marketing regional significa marketing dirigido a um código postal específico.⁴ Muitas empresas usam software de mapeamento para identificar a localização geográfica de seus clientes e constataam, por exemplo, que a maior parte deles está em um raio de 16 quilômetros de sua loja ou se concentra em determinadas áreas. Ao mapear as áreas mais densas, o varejista pode recorrer à reprodução das características dos clientes atuais (*customer cloning*), com base na suposição de que os melhores clientes potenciais residem nos locais de onde vem a maioria dos clientes atuais.

TABELA 8.1 Principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos

Região geográfica	Montanhas do Pacífico, Centro-Norte Ocidental, Centro-Sul Ocidental, Centro-Norte Oriental, Centro-Sul Oriental, Atlântico-Sul, Atlântico Setentrional, Nova Inglaterra
Porte da cidade ou região metropolitana	Menos de 5.000; de 5.000 a 20.000; de 20.000 a 50.000; de 50.000 a 100.000; de 100.000 a 250.000; de 250.000 a 500.000; de 500.000 a 1 milhão; de 1 milhão a 4 milhões; acima de 4 milhões
Densidade	Urbana, suburbana, rural
Clima	Região Norte, região Sul
Idade	Abaixo de 6 anos, de 6 a 11 anos, de 12 a 17 anos, de 18 a 34 anos, de 35 a 49 anos, de 50 a 64 anos e acima de 64 anos
Tamanho da família	1 a 2 membros, 3 a 4 membros, mais de 4 membros
Ciclo de vida da família	Jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, filho mais novo com menos de 6 anos; jovem, casado, filho mais novo com 6 anos ou mais; adulto, casado, com filhos; adulto, casado, sem filhos com menos de 18 anos; adulto, solteiro; outros
Sexo	Masculino, feminino
Renda (em dólares/ano)	Menos de US\$ 10.000; de US\$ 10.000 a US\$ 15.000; de US\$ 15.000 a US\$ 20.000; de US\$ 20.000 a US\$ 30.000; de US\$ 30.000 a US\$ 50.000; de US\$ 50.000 a US\$ 100.000; acima de US\$ 100.000
Ocupação	Profissionais liberais e técnicos; gerentes, funcionários públicos e empresários; funcionários da parte administrativa; artesãos; supervisores; operadores; agricultores; aposentados; estudantes; donas de casa; desempregados
Grau de instrução	Ensino fundamental ou menos; ensino médio incompleto; ensino médio completo; superior incompleto; superior completo
Religião	Católica, protestante, judaica, muçulmana, hindu, outras
Raça	Branca, negra, asiática, hispânica
Geração	Geração silenciosa, baby boomers, geração X, geração Y
Nacionalidade	Norte-americana, latino-americana, britânica, francesa, alemã, italiana, chinesa, indiana, japonesa
Classe social	Baixa-baixa, baixa-alta, média-baixa, média, média-alta, alta, alta-alta
Estilo de vida psicográfico	Orientado para a cultura, para os esportes, para atividades ao ar livre
Personalidade	Compulsiva, gregária, autoritária, ambiciosa
Ocasões comportamentais	Ocasão comum, ocasião especial
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez
Status do usuário	Não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante, usuário regular
Índice de utilização	<i>Light user</i> , <i>medium user</i> e <i>heavy user</i>
Status de fidelidade	Nenhuma, média, forte, total
Estágio de disposição	Desconhece, conhece, interessado informado, desejoso, pretende comprar
Atitude em relação ao produto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil

Algumas abordagens combinam dados geográficos com dados demográficos e, assim, obtêm descrições mais detalhadas de consumidores e bairros. A Nielsen Claritas desenvolveu uma abordagem de análise geodemográfica chamada PRIZM (índice de classificação de potencial por mercados divididos por código postal, do inglês *potential rating index by zip markets*), que classifica mais de meio milhão de bairros residenciais nos Estados Unidos em 14 grupos distintos e 62 segmentos de estilos de vida — os chamados “agrupamentos PRIZM”.⁵ Os agrupamentos levam em consideração 39 fatores, distribuídos em cinco categorias principais: (1) grau de instrução e nível de renda; (2) ciclo de vida da família; (3) urbanização; (4) raça e etnia; e (5) mobilidade social. Os bairros foram divididos por código postal ou divisão de recenseamento. Os grupos recebem títulos descritivos como *Blue Blood Estates* (herança de sangue azul), *Winner’s Circle* (círculo dos vencedores), *Hometown Retired* (aposentados na cidade natal), *Shotguns and Pickups* (espingardas e picapes; refere-se aos trabalhadores rurais e suas famílias) e *Back Country Folks* (os que retornam ao interior). Os membros de cada grupo tendem a se assemelhar na vida que levam, nos carros que dirigem, nos empregos que mantêm e nas revistas que leem. A Tabela 8.2 ilustra quatro desses agrupamentos PRIZM.

Os profissionais de marketing podem usar o PRIZM para responder a perguntas como: Em quais agrupamentos (por bairro ou código postal) estão nossos clientes mais valiosos? Em que medida já penetramos nesses segmentos? Quais canais de distribuição e meios de promoção são mais eficazes em atingir nossos mercados-alvo em cada área? A análise geodemográfica consegue captar a crescente diversidade da população norte-americana.

Várias organizações têm aplicado esse serviço a seu marketing. O Exército dos Estados Unidos usa um sistema personalizado da Claritas para ajudar com o recrutamento. A Sodexo Marriott utiliza um sistema para selecionar as opções de menu para seu programa nacional de alimentação para universidades. A Wendy’s e a PETCO recorrem à Claritas para decidir onde instalar novas lojas. Quando a Ace Hardware lançou, há alguns anos, um programa de fidelização de clientes chamado Helpful Hardware Club, atribuiu-se um código de agrupamento Claritas a cada um dos sete milhões de membros. Ao descobrir que 12 agrupamentos geravam a maior parte de seus negócios, a Ace passou a abordá-los com promoções específicas.⁶

O marketing para microsssegmentos se tornou possível até para pequenas organizações na medida em que os custos de banco de dados ficam menores, os softwares ficam mais fáceis de usar e a integração de dados aumenta.⁷ Aqueles que favorecem tais ações de marketing localizado consideram a propaganda em nível nacional um desperdício, pois é muito “generalista” e deixa de atender às necessidades locais. Aqueles que se opõem ao marketing local argumentam que ele aumenta os custos de fabricação e comercialização ao reduzir economias de escala e ampliar os problemas logísticos. A imagem global da marca poderá ser diluída se o produto e a mensagem diferirem conforme a localidade.

TABELA 8.2 Exemplos de agrupamentos PRIZM

• Jovens “digintelectuais” (<i>young digerati</i>). Jovens solteiros ou casados, que são adeptos da tecnologia e moram em bairros chiques da região urbana. De alto poder aquisitivo, com bom nível de instrução e etnicamente miscigenados, eles vivem em áreas normalmente ocupadas por apartamentos e condomínios modernos, academias de ginástica e butiques, restaurantes informais e todos os tipos de bar — de lojas de sucos a cafés e microcervejarias.
• Crianças e obrigações (<i>beltway boomers</i>). Segmento do imenso <i>cohort</i> de <i>baby boomers</i> — com nível universitário, de classe média alta e com casa própria. Geração que se casou tarde, esses <i>boomers</i> ainda estão criando os filhos, moram em bairros confortáveis afastados dos centros urbanos e levam estilos de vida centrados nas crianças.
• Cosmopolitas. Instruídos, de classe média e multiétnicos, os cosmopolitas são casais urbanos que vivem em cidades norte-americanas de crescimento acelerado. Concentrados em algumas áreas metropolitanas — como Las Vegas, Miami e Albuquerque —, esses domicílios são ocupados por pessoas mais velhas, que não moram mais com os filhos e têm nível universitário. Um ambiente social agitado rodeia essas casas e esses apartamentos mais antigos, cujos residentes adoram a vida noturna e levam um estilo de vida intensamente voltado ao lazer.
• Antigos centros industriais. As prósperas cidades mineradoras e industriais norte-americanas de outrora envelheceram, e o mesmo se deu com seus habitantes. Atualmente, a maioria dos residentes são aposentados casados e solteiros que vivem com uma renda modesta em casas e apartamentos construídos antes da década de 1960. Suas atividades de lazer são jardinagem, costura, socialização em clubes de idosos e comer fora em restaurantes informais.

Segmentação demográfica

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Uma das razões por que as variáveis demográficas são tão populares entre os profissionais de marketing é que elas costumam estar associadas às necessidades e aos desejos dos consumidores. Outra razão é que são fáceis de mensurar. Mesmo quando o mercado-alvo é descrito em termos não demográficos (por exemplo, por tipo de personalidade), é necessário considerar as características demográficas para estimar o tamanho desse mercado-alvo e o meio de comunicação que deverá ser usado para atingi-lo de modo eficiente.

Eis algumas das variáveis demográficas utilizadas em mercados segmentados.

IDADE E ESTÁGIO NO CICLO DE VIDA Os desejos e as habilidades dos consumidores mudam com a idade. Marcas de creme dental como Crest e Colgate oferecem três linhas de produto principais voltadas para crianças, adultos e consumidores mais velhos. A segmentação por idade pode ser ainda mais refinada. A Pampers divide seu mercado em pré-natal, recém-nascidos (de zero a cinco meses), bebês menores de um ano (de seis a 12 meses), bebês maiores de um ano (de 13 a 24 meses) e crianças em idade pré-escolar (mais de 24 meses). Um estudo com crianças de oito a 12 anos constatou que 91 por cento delas decidiam ou influenciavam as compras de roupas ou acessórios; 79 por cento, as compras de supermercado; e 54 por cento, as opções de férias; enquanto 14 por cento até tomavam ou influenciavam as escolhas de carros.⁸

Porém, idade e ciclo de vida podem ser variáveis enganosas.⁹ Em alguns casos, o mercado-alvo para um produto pode ser o dos *psicologicamente jovens*. A Honda, por exemplo, tentou atrair jovens na faixa dos 21 anos com seu compacto de linhas retas, o Element, que os executivos da empresa descreveram como “um quarto de república sobre rodas”. Contudo, tantos *baby boomers* se sentiram atraídos pelos anúncios — que mostravam universitários sensuais se divertindo na praia perto do carro — que a idade média dos compradores acabou girando em torno dos 42 anos! Com os *baby boomers* procurando se manter jovens, a Honda constatou que as linhas divisórias entre os grupos etários se tornavam indistintas. Quando estava pronta para lançar um novo compacto chamado Fit, a empresa deliberadamente selecionou como alvo a geração Y, bem como seus pais de “ninho vazio”.

FASE DA VIDA Indivíduos que estão no mesmo momento do ciclo de vida podem diferir no tocante à fase da vida em que se encontram. A **fase da vida** define a preocupação principal de uma pessoa, como estar passando por um divórcio ou por um segundo casamento, cuidando de pais idosos, decidindo morar com alguém ou comprar uma casa nova, e assim por diante. Essas fases da vida apresentam oportunidades para os profissionais de marketing que podem ajudar as pessoas a lidar com suas grandes preocupações.

SEXO Homens e mulheres costumam ter orientações atitudinais e comportamentais diferentes, devido em parte a características genéticas, em parte ao tipo de socialização.¹⁰ Por exemplo, as mulheres têm um perfil mais comunitário; os homens são mais individualistas e objetivos. As mulheres costumam assimilar informações do ambiente em que vivem como um todo; os homens tendem a focar a parte do ambiente que lhes permite atingir um objetivo. Um estudo sobre o comportamento de compra dos homens e das mulheres constatou que os homens frequentemente precisam ser convidados a tocar um produto, enquanto as mulheres tendem a pegá-lo sem necessidade de estímulo. Os homens gostam de ler informações sobre produtos; as mulheres costumam se relacionar com um produto em um nível mais pessoal.¹¹

The image shows the Avon website interface. At the top, there's a navigation bar with the Avon logo and a search bar. Below this, the main content area is divided into several sections. On the left, there's a 'Sell AVON' section featuring a woman in a yellow jacket and text encouraging people to become Avon representatives. In the center, there's a section for 'ANEW ULTIMATE' skincare products, showing various jars and bottles. To the right of this, there's a 'SHOP ONLINE' section with text about e-representatives. At the bottom, there's a footer with several promotional banners, including one for 'SUCCESS WITHOUT LIMITS', one for 'INTRODUCING SMOOTH MINERALS PRESSED FOUNDATION', one for 'hello green', and one for 'JOIN THE MOVEMENT'.

O marketing da Avon é focado nas mulheres.

Segundo alguns estudos, as mulheres nos Estados Unidos e no Reino Unido controlam ou influenciam mais de 80 por cento dos bens de consumo e serviços, tomam 75 por cento das decisões sobre aquisição de casas novas e compram diretamente 60 por cento dos carros novos. Faz muito tempo que a segmentação por sexo tem sido aplicada a roupas, penteados, cosméticos e revistas. A Avon, por exemplo, construiu um negócio de mais de US\$ 6 bilhões vendendo produtos de beleza para mulheres. Os profissionais de marketing podem agora atingir mulheres por meio de mídias como redes de televisão dirigidas ao público feminino, como Lifetime, Oxygen e WE, além de uma série de revistas e sites voltados a esse público. Por outro lado, é mais fácil atingir os homens por meio de canais de esportes como ESPN, Comedy Central, Fuel e Spike ou por revistas masculinas como *Maxim* e *Men's Health*.¹²

Alguns mercados tradicionalmente mais voltados para os homens, como a indústria automobilística, começam a reconhecer a segmentação por sexo, mudando a maneira como projetam e vendem seus carros.¹³ As mulheres compram carros de um modo diferente dos homens; elas estão mais interessadas no impacto ambiental, preocupam-se mais com a aparência interna do que com a externa e avaliam a segurança no que se refere aos recursos que ajudam os motoristas a sobreviver a acidentes em vez de aqueles que ajudam a evitá-los.¹⁴

Victoria's Secret Adquirida pela Limited Brands em 1982, a Victoria's Secret se tornou uma das marcas mais conhecidas no varejo por meio de um hábil marketing de roupas, lingerie e produtos de beleza para mulheres. A maioria das consumidoras norte-americanas da geração passada comprava suas roupas íntimas em lojas de departamento e possuía poucos itens que poderiam ser considerados "lingerie". Ao observar mulheres que compravam peças caras de lingerie como artigos de moda em pequenas boutiques na Europa, o fundador da Limited Brands, Leslie Wexner, imaginou que um modelo semelhante de loja poderia operar em grande escala nos Estados Unidos, embora fosse diferente de tudo que a consumidora média encontraria nas araras insípidas das lojas de departamento. Wexner, no entanto, tinha motivos para acreditar que as norte-americanas adorariam a oportunidade de ter uma experiência de compra de lingerie no estilo europeu. "As mulheres precisam de roupas íntimas, mas elas querem lingerie", ele observou. A suposição de Wexner se comprovou: pouco mais de uma década depois da aquisição do negócio, a clientela média da Victoria's Secret compra de 8 a 10 sutiãs por ano, em comparação com a média nacional, dois sutiãs. Para intensificar sua reputação de sofisticação e apelo glamoroso, a marca é endossada por supermodelos de alta visibilidade em propagandas e desfiles de moda. Ao longo dos anos, a Victoria's Secret tem gerado com frequência 25 por cento ou mais de crescimento anual de vendas, vendendo por meio de suas lojas, catálogos e site, e divulgou US\$ 5,1 bilhões em receitas em 2008.¹⁵

RENDA A segmentação por renda é uma prática bastante utilizada em várias categorias de produtos, como automóveis, roupas, cosméticos, serviços financeiros e viagens. Contudo, a renda nem sempre prevê o melhor cliente para o produto. Os operários foram os primeiros compradores da televisão em cores; era mais barato para eles comprar esses aparelhos do que ir a cinemas ou restaurantes.

Muitas empresas visam deliberadamente a grupos de renda mais baixa, em alguns casos descobrindo menos pressões competitivas ou maior fidelidade do consumidor.¹⁶ A Procter & Gamble lançou duas extensões de marca com desconto de preço em 2005 — Bounty Basic e Charmin Basic, ambas marcas de papel higiênico — cujo sucesso levou à introdução, em 2009, do Tide Basic, uma marca de sabão em pó, embora essa extensão tenha sido retirada do mercado mais tarde. Ao mesmo tempo, outras empresas estão se saindo bem com produtos de preço premium. Quando a Whirlpool lançou uma linha mais cara de máquina de lavar, a Duet, as vendas dobraram suas previsões em um período de economia estagnada, principalmente graças a consumidores de classe média que trocaram produtos mais baratos por outros mais caros (tendência conhecida como *trading up*).

Cada vez mais, as empresas descobrem que seus mercados são como uma "ampulheta", à medida que as pessoas de renda média vão migrando tanto para os produtos com desconto quanto para os produtos premium.¹⁷ As empresas que perderem a oportunidade de entrar nesse novo mercado correrão o risco de ser "esmagadas" entre dois segmentos e ver sua participação cair ano após ano. Ao perceber que sua estratégia de canal enfatizava varejistas, como a Sears, que vendiam principalmente para a classe média, a Levi-Strauss introduziu linhas premium, como a Levi's Capital E, para varejistas de luxo como Bloomingdales e Nordstrom, e a linha mais barata Signature by Levi Strauss & Co. para varejistas do mercado de massa Walmart e Target. A seção Novas Ideias em Marketing "*Trading up, down e over*" descreve os fatores geradores dessa tendência e o que ela significa para os profissionais de marketing.



Trading up, down e over

Michael Silverstein e Neil Fiske, autores de *Trading up*, observaram que um número crescente de consumidores de classe média trocavam periodicamente produtos mais baratos pelo que eles chamam de produtos *new luxury* (novo luxo), “que apresentam níveis mais elevados de qualidade, sabor e aspiração do que outros bens da mesma categoria, mas que não são tão caros a ponto de estarem fora de alcance”. Por exemplo, os consumidores podem passar a consumir marcas como o café da Starbucks, o shampoo da Aveda ou um fogão Viking, dependendo, em parte, dos benefícios emocionais que obtenham com a troca.

Graças à tendência conhecida como *trading up*, os bens de “novo luxo” são comercializados em maior volume do que os produtos de luxo tradicionais, embora custem mais do que os itens convencionais do mercado médio. Os autores identificam três tipos principais de produtos de “novo luxo”:

- *Produtos superpremium acessíveis*, como lingerie da Victoria's Secret e batatas fritas gourmet da Kettle, carregam um ágio significativo em relação às marcas do mercado médio, mas os consumidores podem facilmente fazer a troca por eles porque são itens de preço relativamente baixo em categorias acessíveis.
- *Extensões de marca de luxo antiga* levam marcas de preço historicamente elevado para uma faixa de mercado inferior, mantendo seu toque de classe, como o modelo classe C da Mercedes-Benz e o cartão American Express Blue.
- *Bens Masstige*, como os produtos de cuidados com a pele Kiehl e os vinhos Kendall-Jackson, têm preço fixado entre as marcas do mercado intermediário e as marcas superpremium de luxo antigas. São “sempre baseados nas emoções, e os consumidores têm um vínculo emocional muito mais forte com eles do que com outras mercadorias”.

Para poder fazer *trade up* por marcas que oferecem esses benefícios emocionais, os consumidores muitas vezes optam por produtos mais baratos em outras categorias (*trade down*) comprando em lojas de descontos, como Walmart e Costco, de itens de primeira necessidade que não conferem nenhum benefício emocional, mas oferecem qualidade e

funcionalidade. Como um consumidor explicou ao racionalizar por que sua cozinha ostentava uma geladeira Sub-Zero, uma máquina de lavar louça de primeira linha Fisher & Paykel e um forno de US\$ 900, mas um enorme pacote de 12 unidades de toalhas de papel Bounty comprado em um atacadista: “Quando se trata de artigos para a casa, eu não abro mão de nada. Mas quando se trata de comprar alimentos ou produtos de limpeza, se não estão em promoção, não compro”.

Em um livro posterior intitulado *Treasure hunt*, Silverstein observa que 82 por cento dos consumidores norte-americanos fazem *trade down* em cinco ou mais categorias (o que ele chama de “caça ao tesouro”), enquanto 62 por cento se concentram em fazer *trade up* nas duas categorias que fornecem os benefícios emocionais. Isso torna o novo consumidor “meio mártir, meio hedonista”, fazendo sacrifícios, de bom grado, em uma série de compras a fim de experimentar melhores benefícios em algumas outras.

Silverstein acredita que as empresas bem-sucedidas oferecem um dos dois tipos de valor: novo luxo ou caça ao tesouro. Marcas que oferecem oportunidades de *trade up*, como Coach, Victoria's Secret, Grey Goose e Bath Body Works, ou de *trade down*, como Best Value Inn, Kohl's, Dollar General e IKEA, estão muito bem posicionadas para entregar o valor que os consumidores modernos procuram. As demais empresas, que ocupam o mercado médio e carecem do valor econômico, funcional e emocional que os consumidores atuais buscam, verão sua participação de mercado encolher à medida que forem “esmagadas”. Supermercados e lojas de departamento tradicionais já sofrem as consequências, com quedas em participação de mercado da ordem de 30 e 50 por cento, respectivamente.

O instituto de pesquisas de mercado Mintel observa que os consumidores também vêm trocando os gastos em uma categoria por gastos em outra, em uma tendência conhecida como *trading over*, por exemplo, comprando uma nova aparelhagem de *home theater* em vez de um carro novo. Na recente desaceleração econômica, os consumidores fizeram “substituições que funcionam para estilos de vida adequados à recessão”, sem deixar, contudo, de preservar uma experiência desejada. A Mintel cita como exemplos o café instantâneo VIA Ready Brew da Starbucks, uma nova experiência Starbucks para ser desfrutada em casa e que é mais acessível do que tomar café em uma das lojas da empresa, e o sabão TotalCare da Tide, que permite aos usuários obter certos resultados de limpeza a seco em casa com preços inferiores aos das lavanderias.

Fonte: SILVERSTEIN, Michael J. *Treasure hunt: inside the mind of the new consumer*. Nova York: Portfolio, 2006; CIOLETTI, Jeff. *Movin' on up*. *Beverage World*, p. 20, jun. 2006; SILVERSTEIN, Michael J.; FISKE, Neil. *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003; TISCHLER, Linda. *The price is right*. *Fast Company*, nov. 2003; MAHONEY, Sarah. *Top consumer trends: trust, control, . . . playfulness*. *Marketing Daily*, 4 set. 2009; ORGEL, David. *Quality trumps quantity in new product releases*. *Supermarket News*, 25 maio 2009.

GERAÇÃO Cada geração ou *cohort* é profundamente influenciada pela época em que foi criada — pelas músicas, filmes, política e eventos daquele período. Esses grupos de pessoas compartilham experiências culturais, políticas e econômicas importantes, além de ter visões e valores semelhantes. Os profissionais de marketing costumam fazer propaganda para um *cohort* usando os ícones e as imagens proeminentes em sua experiência. Eles também procuram desenvolver produtos que atendem como nenhum outro os interesses ou as necessidades específicas de um público-alvo geracional. Veja a seguir como um banco abordou consumidores da geração Y.

Virtual Wallet do PNC No início de 2007, o banco PNC contratou a consultoria de projetos IDEO para estudar a geração Y — definida pelo PNC como indivíduos entre 18 e 34 anos de idade — e ajudar a desenvolver um plano de marketing para atraí-los. A pesquisa da IDEO identificou que esse *cohort* (1) não sabia como administrar o dinheiro e (2) considerava os sites bancários confusos e complicados de usar. Com base nisso, o PNC decidiu introduzir uma nova oferta, o Virtual Wallet (carteira virtual), que combinava três contas — “Gastar” (conta normal), “Reservar” (conta de reserva que rende juros) e “Aumentar” (poupança) — por meio de uma engenhosa ferramenta de finanças pessoais. Os clientes podem arrastar o dinheiro de uma conta para outra em uma tela. Em vez de um registro contábil tradicional, eles visualizam os saldos em um calendário que exhibe um fluxo de caixa futuro estimado com base em quando são pagos, quando pagam as contas e seus hábitos de despesa. Os clientes também podem instalar uma ferramenta *Savings engine* (Motor de poupança) para transferir dinheiro para a poupança quando recebem o salário e obter o saldo da conta por mensagens de texto. Apesar de oferecer aos clientes retornos financeiros nada extraordinários, o PNC conseguiu fazer com que 20 mil clientes aderissem a ela, em sua maioria consumidores da geração Y, nos primeiros meses.¹⁸

Embora as datas de nascimento iniciais e finais de qualquer geração sejam sempre subjetivas — e generalizações possam mascarar diferenças importantes dentro do grupo —, descreveremos a seguir algumas observações gerais sobre os quatro principais *cohorts* de geração de consumidores, do mais jovem para o mais velho.¹⁹

Geração Y Também conhecida como a geração do milênio, a geração Y compreende os nascidos entre 1979 e 1994, e representa 78 milhões de indivíduos com gastos anuais estimados em US\$ 187 bilhões. Se computarmos crescimento profissional e formação de um lar e uma família e multiplicarmos o resultado por mais 53 anos de expectativa de vida, trilhões de dólares em gastos do consumidor estarão em jogo ao longo das expectativas de vida dessas pessoas. Não surpreende que pesquisadores de mercado e anunciantes estejam correndo para focar o comportamento de compra da geração Y.

Também conhecidos como *eco-boomers*, esses consumidores estão “conectados” praticamente desde o nascimento — acessam jogos de computador, navegam na Web, baixam músicas, interagem com amigos via mensagens instantâneas e telefones celulares. Eles têm um senso de direito de posse e abundância por terem crescido durante um boom econômico e serem mimados por pais da geração *boomers*. Todavia, têm alta consciência social e se preocupam com questões ambientais. São seletivos, confiantes e impacientes.

Como muitas vezes os membros da geração Y perdem o interesse diante de práticas de *branding* exageradas e de “vendas agressivas”, os profissionais de marketing vêm tentando diversas abordagens para conquistá-los.²⁰

1. **Geração de buzz on-line:** a banda de rock Foo Fighters criou uma “equipe de rua digital”, responsável por enviar e-mails “com as últimas notícias e trailers exclusivos de áudio e

TABELA 8.3 Perfil dos cohorts de gerações norte-americanas			
Cohort geracional	Faixa de nascimento	Tamanho aproximado	Características
Geração Y (geração do milênio)	1979-1994	78 milhões	Criados com relativa riqueza, tecnologicamente conectados e preocupados com o meio ambiente e as questões sociais, eles também têm um forte senso de independência e uma imunidade percebida ao marketing.
Geração X	1964-1978	50 milhões	Às vezes considerados uma geração que preenche a fenda de duas outras, eles fazem a ponte entre o conhecimento tecnológico da geração Y e as realidades adultas dos baby boomers.
Baby boomers	1946-1964	76 milhões	Ainda fortemente no auge de seu ciclo de consumo, eles adotam produtos e estilos de vida que lhes permitam voltar ao passado.
Geração silenciosa	1925-1945	42 milhões	Desafiando a idade avançada, eles mantêm uma vida ativa e adotam produtos e ações de marketing que os ajudem a conseguir isso.

Fonte: GRONBACH, Kenneth. The 6 markets you need to know now. *Advertising Age*, p. 21, 2 jun. 2008; MEREDITH, Geoffrey E.; SCHEWE, Charles D. *Managing by defining moments: America's 7 generational cohorts, their workplace values, and why managers should care*. Nova York: Hungry Minds, 2002.

- vídeo do grupo, além de toneladas de oportunidades de ganhar prêmios Foo Fighters e se tornar parte da Família Foo Fighters”.
2. **Estudantes embaixadores:** a Red Bull recruta universitários como gerentes de marca Red Bull para distribuir amostras, fazer pesquisas sobre tendências de bebida, desenvolver iniciativas de marketing no campus e escrever artigos para jornais estudantis.
 3. **Esportes não convencionais:** a rede de *fast-food* especializada em frango, Chick-fil-A, patrocinou a National Amateur Dodgeball Association (Liga Nacional Amadora de Queimada), em “uma busca recreativa por fãs de esportes não convencionais”.
 4. **Eventos badalados:** a Hurley, que se definiu como uma autêntica marca “microfone para a juventude” consolidada em surfe, skate, arte, música e culturas de praia, tornou-se o principal patrocinador do campeonato U. S. Open of Surfing. Entre os demais patrocinadores estavam Casio, Converse, Corona, Paul Mitchell e Southwest Airlines.
 5. **Jogos de computador:** o product placement não se restringe mais aos filmes e à TV: a Mountain Dew, a Oakley e a Harley-Davidson fizeram acordos para inserir seus logos no jogo Tony Hawk’s *Pro Skater 3*, da Activision.
 6. **Vídeos:** a Burton faz questão de que suas pranchas de snowboard e os esquiadores que patrocina fiquem bem visíveis em todos os vídeos sobre os eventos.
 7. **Equipes de rua:** como parte de uma campanha antitabaco, a American Legacy Foundation convoca jovens para formar um “esquadrão da verdade” e distribuir camisetas, bandanas e medalhinhas em eventos voltados para adolescentes.

Geração X Muitas vezes perdidos no embaralhamento demográfico, os cerca de 50 milhões de consumidores da geração X, nome inspirado em um romance de 1991 de Douglas Coupland, nasceram entre 1964 e 1978. A popularidade de Kurt Cobain, líder da banda de rock Nirvana, e do estilo de vida retratado no aclamado filme *Slacker* levou à utilização de termos como *grunge* (pessoa que tem aversão aos padrões estabelecidos) e *slacker* (pessoa preguiçosa, que foge do dever) para caracterizar adolescentes e jovens adultos da geração X. Era uma imagem pouco lisonjeira para um grupo de descontentes caracterizados pela falta de atenção e pouca ética no trabalho.

Esses estereótipos desapareceram aos poucos. Certamente, a geração X foi criada em uma época mais desafiadora, na qual os pais que trabalhavam deixavam os filhos pequenos em creches ou por conta própria em casa depois da escola, e o downsizing corporativo trazia a ameaça de demissões e incerteza econômica. Ao mesmo tempo, a diversidade social e racial era aceita e a tecnologia mudava rapidamente a forma como as pessoas viviam e trabalhavam. Embora os membros da geração X tenham criado novas normas em níveis educacionais, eles também foram a primeira geração a considerar seriamente o desafio de superar o padrão de vida dos pais.

Essa realidade foi profundamente impactante. A geração X se considera autossuficiente e a capacidade de lidar com qualquer circunstância é fundamental. Para eles, a tecnologia é um facilitador, não uma barreira. Ao contrário dos membros da geração Y, mais otimistas e orientados ao trabalho em equipe, a geração X é mais pragmática e individualista. Como consumidores, eles desconfiam de propaganda e discurso de venda que pareçam enganosos ou paternalistas. Apelos diretos nos quais o valor é claro muitas vezes funcionam melhor, especialmente quando esses indivíduos se tornam pais.²¹

Baby boomers Os *baby boomers* são os aproximadamente 76 milhões de consumidores norte-americanos nascidos entre 1946 e 1964. Embora representem um público-alvo de alto poder aquisitivo, com gastos anuais de US\$ 1,2 trilhão e que detém o controle de três quartos da riqueza do país, com frequência os profissionais de marketing se esquecem deles. No círculo das redes de televisão, visto que os anunciantes estão interessados principalmente em consumidores na faixa etária de 18 a 49 anos, os telespectadores com mais de 50 são referidos como “indesejáveis”.

Com muitos *baby boomers* chegando aos 60 anos e mesmo a última e mais jovem onda chegando aos 50 anos, houve uma explosão na demanda por produtos que promovem uma volta no tempo. De acordo com um levantamento, quase um em cada cinco *boomers* resistia ativamente ao processo de envelhecimento, impulsionado pelo mantra *Fifty is the new thirty* (Cinquenta é o novo trinta). A busca pela fonte da juventude impulsionou as vendas de implante e tintura para cabelos, matrículas em academias de ginástica, compra de equipamentos de ginástica domésticos, cremes rejuvenescedores, suplementos nutricionais e alimentos orgânicos.

Curiosamente, visto que tantos membros *eco-boomers* da geração Y moram com seus pais *boomers*, estes são influenciados pelo que os demógrafos chamam de efeito *boom-boom*. Os mesmos produtos que atraem os jovens de 21 anos são atrativos para os *baby boomers* obcecados pela juventude. O sucesso de várias temporadas do reality show da MTV *The Osbournes*, estrelado pelo roqueiro heavy metal Ozzy Osbourne e sua família, foi estimulado tanto pelos pais *boomers* quanto por seus filhos fãs da MTV.

Contrariando o senso comum de marketing segundo o qual as preferências de marca dos consumidores com mais de 50 anos são fixas, um estudo constatou que 52 por cento dos *boomers* estão dispostos a mudar de marca, assim como o total da população. Embora gostem de comprar, eles detestam ser incitados a comprar; como um profissional de marketing observou: “você tem que conquistar seu espaço todos os dias”. Mas oportunidades não faltam. Os *boomers* também estão menos propensos a associar a aposentadoria ao “começo do fim”, a consideram um novo capítulo em suas vidas com novas atividades, interesses, carreiras ou mesmo relacionamentos.²²

Geração silenciosa Aqueles nascidos entre 1925 e 1945 — a “geração silenciosa” — estão redefinindo o significado de *velhice*. Para começar, muitas pessoas cuja idade cronológica as coloca nessa categoria não se consideram velhas. Uma pesquisa mostrou que 60 por cento dos entrevistados com mais de 65 anos disseram se sentir mais jovens do que sua idade real. Um terço daqueles com idade entre 65 anos e 74 anos afirmou se sentir de dez anos a 19 anos mais jovem, e um em cada seis se sentiu pelo menos 20 anos mais jovem.²³

Em conformidade com o que dizem, muitos consumidores mais velhos levam uma vida bastante ativa. Como um especialista observou, é como se eles vivenciassem uma segunda meia-idade antes de se tornarem idosos. Os anunciantes aprenderam que os consumidores mais velhos não se importam de ver outros consumidores mais velhos em uma propaganda segmentada a eles, desde que pareçam estar vivendo intensamente. Mas os profissionais de marketing aprenderam também a evitar clichês como casais mais velhos e felizes andando de bicicleta ou passeando de mãos dadas em uma praia ao pôr do sol.

Enfatizar o papel de avós é universalmente bem recebido. Muitos consumidores mais velhos não só passam tempo com seus netos de bom grado como também suprem suas necessidades básicas ou, no mínimo, dão presentes ocasionais. Os fundadores do site eBeanstalk.com, que vende brinquedos educativos pela Internet, imaginaram que seu negócio seria em grande parte impulsionado por consumidores jovens que começavam a formar uma família. Eles ficaram surpresos ao descobrir que até 40 por cento de seus clientes eram consumidores mais velhos, principalmente avós. Esses clientes são muito exigentes, mas estão dispostos a pagar mais do que os mais jovens.²⁴

RAÇA E CULTURA O *marketing multicultural* é uma abordagem que reconhece que os diferentes segmentos étnicos e culturais têm necessidades e desejos suficientemente diferentes para demandar atividades de marketing direcionadas, e que uma abordagem de massa não é refinada o bastante para a diversidade do mercado. Considere que o McDonald's gera atualmente 40 por cento de seus negócios nos Estados Unidos com as minorias étnicas. Sua bem-sucedida campanha “I’m Lovin’ It” (no Brasil, Amo muito tudo isso) foi fundamentada na cultura hip-hop, mas revelou um apelo que transcende raça e etnicidade.²⁵

Os segmentos hispânico, africano e asiático do mercado norte-americano têm crescido de duas a três vezes mais do que a taxa das populações não multiculturais, com inúmeros sub-mercados, e seu poder de compra tem se expandido. Os mercados multiculturais também variam pelo fato de serem de primeira ou de segunda geração (senão mais) e imigrantes ou nascidos e criados nos Estados Unidos.

As normas, nuances de linguagem, hábitos de compra e práticas de negócios dos mercados multiculturais devem ser levados em conta na formulação inicial de uma estratégia de marketing, em vez de adicionados posteriormente. Toda essa diversidade também traz implicações à pesquisa de marketing; é preciso uma amostragem cuidadosa para traçar um perfil adequado do mercado-alvo.²⁶



Membros da geração mais antiga, a geração silenciosa, sentem muito orgulho de seus papéis como avós.

O marketing multicultural pode resultar em diferentes mensagens de marketing, mídias, canais, e assim por diante. Existe mídia especializada para atingir praticamente qualquer segmento cultural ou grupo minoritário, embora algumas empresas venham se esforçando para proporcionar apoio financeiro e administrativo para programas completos.

Felizmente, à medida que os países se tornam mais diversificados culturalmente, muitas campanhas de marketing dirigidas a um grupo cultural específico podem se disseminar e influenciar positivamente os outros. Uma propaganda do sabão em pó Tide, na qual um homem afro-americano usando uma aliança secava seu filho depois do banho, foi bem-vista tanto por afro-americanos quanto pelo mercado como um todo.²⁷ A Boost Mobile investiu em interesses comuns da cultura jovem para criar uma base de clientes diversificada composta por jovens adultos na proporção de 35 por cento de afro-americanos, 27 por cento de descendentes de hispânicos e 32 por cento de caucasianos.²⁸

A seguir, abordaremos questões referentes aos três maiores mercados norte-americanos multiculturais: hispânico, africano e asiático. A Tabela 8.4 lista fatos e números importantes sobre eles.²⁹

Hispano-americanos Os hispano-americanos se tornaram o maior grupo minoritário no país, com poder de compra anual estimado em mais de US\$ 1 trilhão em 2010. Até 2020, estima-se que 17 por cento dos norte-americanos serão de origem hispânica.

O mercado hispano-americano apresenta uma grande variedade de subsegmentos, com cerca de duas dezenas de nacionalidades, incluindo cubanos, mexicanos, porto-riquenhos, dominicanos e outros grupos das Américas Central e do Sul, além de uma mistura de culturas, tipos físicos, origens raciais e aspirações.³⁰ Para atender a essas necessidades divergentes, a Goya, maior indústria alimentícia hispânica nos Estados Unidos, vende 1.600 produtos que vão de sacos de arroz a empanados congelados prontos para consumo. Somente de feijão, são 38 as variedades comercializadas pela empresa.³¹

Embora os hispânicos tenham sofrido mais com o índice de desemprego e a diminuição da renda disponível durante a recessão, eles ainda constituíam um mercado-alvo atraente porque tinham menor endividamento com hipotecas e cartões de crédito, dois ou mais geradores de renda na família e maior propensão a comprar marcas que estejam em evidência.³² Empresas como Johnson & Johnson, Verizon e General Mills aumentaram significativamente seus investimentos em propaganda para o mercado hispânico durante a última recessão.

TABELA 8.4 Perfil do mercado multicultural norte-americano

	Hispano-americano	Ásio-americano	Afro-americano
População estimada — 2007	46,9 milhões	15,2 milhões	40,7 milhões
População estimada — 2050	132,8 milhões	40,6 milhões	65,7 milhões
Número de empresas pertencentes a representantes da minoria em 2002	1,6 milhão	1,1 milhão	1,2 milhão
Receitas geradas por empresas pertencentes a representantes da minoria em 2002	US\$ 222 bilhões	US\$ 326 bilhões	US\$ 89 bilhões
Renda familiar média em 2007	US\$ 38.679	US\$ 66.103	US\$ 33.916
Taxa de pobreza em 2007	21,5%	10,20%	24,50%
Porcentagem de pessoas com idade superior a 25 anos, com pelo menos o ensino médio completo em 2008	62%	86%	82%
Número de veteranos das forças armadas dos EUA	1.100.000	277.751	2.400.000
Idade média em 2008	27,7	35,4	30,3
Porcentagem da população com menos de 18 anos em 2008	34%	26%	30%
Poder de compra — 2008	US\$ 863 bilhões	US\$ 847 bilhões	US\$ 509 bilhões

Fonte: Disponível em: <www.selig.uga.edu> e <www.census.gov>.

State Farm Depois de ficar atrás de seu principal concorrente por anos, a State Farm decidiu dar prioridade, em 2008, a seu marketing para o mercado hispano-americano. A empresa patrocinou eventos da comunidade latina local, partidas de futebol, o Latin Music Awards e o programa de variedades de grande audiência apresentado nas noites de sábado pela Univision (emissora de TV de língua espanhola), o *Sábado Gigante*. Entretanto, talvez a ação de marketing mais original da State Farm tenha sido o patrocínio de uma nova banda. *Los Felinos de la Noche*, como são chamados os seis homens (principalmente imigrantes hispânicos) que formam a banda, tocam o som pop rock pesado de percussão no estilo regional *Norteño*, ou do norte do México. Com o apoio da State Farm, a banda gravou *singles*, filmou vídeos musicais e tocou em concertos ao vivo para popularizar seu nome. A State Farm, no entanto, optou por uma abordagem sutil a seu patrocínio. Embora o site da banda não exibisse o logotipo ou mensagens de marketing da State Farm, a banda agradecia à empresa pela oportunidade que ela lhes proporcionava em muitas das entrevistas postadas. A cor vermelha no uniforme da banda foi escolhida em alusão à cor característica do patrocinador. Ao abordar a primeira geração de hispânicos com um apelo emocional, a State Farm demonstrou que compreendia as necessidades da comunidade hispânica. Recebida positivamente, a campanha foi considerada responsável por ajudar a mudar opiniões nesse mercado.³³

De modo geral, os hispano-americanos preservam fortes valores familiares — várias gerações podem residir na mesma casa — e fortes vínculos com seu país de origem. Eles têm necessidade de respeito, fidelidade à marca e um grande interesse na qualidade do produto. Uma pesquisa da Procter & Gamble revelou que os consumidores hispânicos acreditam que “lo barato sale caro” (o barato sai caro). A P&G descobriu que esses consumidores eram tão orientados para o valor que chegavam a fazer seus próprios testes de produto em casa. Por exemplo, uma mulher usava marcas diferentes de lenço de papel e papel higiênico em diferentes quartos e banheiros da casa para saber qual delas sua família preferia.³⁴

Os profissionais de marketing têm abordado o mercado hispano-americano com promoções, propaganda e sites dirigidos, mas devem ter o cuidado de captar as nuances das tendências culturais e de mercado.³⁵ A California Milk Processor Board (CMPB) teve que mudar sua famosa campanha publicitária “Got Milk?” (“Você tem leite?”) ao visar aos consumidores hispânicos.

Got Milk? Em 2001, os hispânicos representavam 32,5 por cento do total da população da Califórnia, e esse número crescia a cada ano. Eles também eram grandes consumidores de leite, gastando mais com essa bebida do que qualquer outro segmento demográfico. No entanto, o primeiro teste de consumo sobre a campanha “Got Milk?” revelou que as famílias de origem hispânica não viam graça nos comerciais quando traduzidos diretamente para a língua espanhola. Como o diretor executivo da California Milk Processor Board (CMPB), Jeff Manning, explicou: “Descobrimos que não ter leite ou arroz em lares hispânicos não é engraçado: deixar faltar leite significa falhar com a família”. Além disso, a pergunta da campanha traduzida em espanhol poderia ser entendida como “Você está amamentando?”

Como resultado, a CMPB e sua agência de publicidade hispânica, Anita Santiago Advertising, criou uma propaganda que focava o leite como um ingrediente sagrado, muitas vezes usando o slogan “Familia, Amor y Leche” (“Família, amor e leite”). Quando a campanha usava o slogan “Got Milk?”, era deixado sem tradução. O reconhecimento da marca aumentou entre a população hispânica e, em 2002, a CMPB testou seu primeiro comercial de TV em idioma espanhol, retratando a La Llorona, uma personagem hispânica mítica. Os consumidores hispânicos se entusiasmaram porque o comercial entendia sua cultura e era especificamente direcionado a eles.³⁶

A população de origem hispânica nascida nos Estados Unidos tem necessidades e preferências diferentes de seus pares estrangeiros e, apesar de bilíngues, com frequência preferem se comunicar em inglês. Com dois terços dos hispânicos nos Estados Unidos considerados “biculturais” e à vontade com ambas as culturas, de língua espanhola e inglesa, a maioria das empresas prefere não se arriscar a negligenciar esse tipo de público nas redes de TV veiculando somente comerciais em espanhol nas redes hispânicas Univision, Telemundo e Telefutura.

Algumas empresas, como General Motors e Toyota, têm usado uma abordagem *spanglish* em sua propaganda, misturando naturalmente um pouco de espanhol com inglês em conversas entre famílias hispânicas.³⁷ Outras como Continental Airlines, General Mills e Sears começaram a usar recentemente o *mobile marketing* para atingir esse público.³⁸ Caracterizados por uma população em sua maior parte jovem e com menos acesso à Internet ou ao serviço de telefonia fixa, os hispânicos estão muito mais propensos a consumir conteúdo em seus celulares do que o mercado em geral.

Afro-americanos Os afro-americanos têm exercido impacto econômico, social e cultural significativos sobre a vida nos Estados Unidos, influenciando invenções, arte, música, esportes, moda e literatura. Como muitos segmentos culturais, eles estão profundamente enraizados no cenário norte-americano sem deixar de se orgulhar de sua herança e respeitar os vínculos familiares.³⁹

Com base em resultados de levantamentos, os afro-americanos são mais ligados à moda do que qualquer outro grupo racial e étnico, mas são fortemente motivados por qualidade e opções. Eles também são mais propensos a serem influenciados por seus filhos quando selecionam um produto para compra e menos propensos a adquirir marcas desconhecidas. Os afro-americanos assistem à televisão e ouvem rádio mais do que outros grupos, e compram mais DVDs do que qualquer outro segmento multicultural, exceto os hispânicos.⁴⁰

Muitas empresas têm obtido sucesso em adaptar seus produtos para atender às necessidades dos afro-americanos. Em 1987, a Hallmark Cards lançou a linha Mahogany dirigida a esse segmento com apenas 16 cartões de saudações; atualmente, oferece 800 cartões e uma linha de artigos de papelaria. A Sara Lee Corporation descontinuou sua linha de meia-calça para mulheres negras; atualmente, as tonalidades e os estilos populares entre esse público-alvo constituem a metade das submarcas de foco geral da empresa.

As mensagens publicitárias também devem ser vistas como relevantes. Uma campanha de sal temperado da Lawry's dirigida aos afro-americanos exibiu imagens de comida *soul* (culinária do sul dos EUA, criada pela população negra); uma campanha da Kentucky Fried Chicken mostrou uma família afro-americana reunida — demonstrando uma compreensão tanto dos valores desse mercado quanto de seu estilo de vida.⁴¹

Empresas de bebidas, cigarro e *fast-food* têm sido criticadas por visar aos afro-americanos que vivem nos centros urbanos. Como um escritor observou, considerando-se o problema da obesidade, é preocupante que seja mais fácil encontrar um restaurante de *fast-food* do que um supermercado em muitos bairros negros.⁴²

Ásio-americanos De acordo com os U. S. Census Bureau, o termo “asiático” se refere a pessoas originárias de qualquer povo proveniente do Extremo Oriente, Sudeste Asiático ou subcontinente indiano. Seis países representam 79 por cento da população asiática que vive nos Estados Unidos: China (21 por cento), Filipinas (18 por cento), Índia (11 por cento), Vietnã (10 por cento), Coreia (10 por cento) e Japão (9 por cento). A diversidade dessas identidades nacionais limita a eficácia dos apelos do marketing pan-asiático.

A parcela asiática do mercado norte-americano tem sido chamada de “mercado invisível”, porque, em comparação com os hispano e afro-americanos, ela costuma receber uma fração desproporcionalmente pequena do total dos gastos de marketing multicultural das empresas norte-americanas.⁴³ No entanto, é cada vez mais fácil atingir esse mercado. O número de veículos de comunicação dirigida aos asiáticos cresceu de 200 na década de 1980 para algo em torno de 700 ou 800 em 2007.

O Sovereign Bank, com sede na Filadélfia, obteve sucesso ao visar à comunidade sino-americana de Boston com uma agência 100 por cento composta por funcionários de origem chinesa. Não só os funcionários falam cantonês como também sabem que no planejamento financeiro dos sino-americanos é apropriado levar em conta a necessidade de cuidar de pais idosos.⁴⁴ Empresas tradicionais de bens de consumo também aderiram à tendência. Veja a seguir como a Kraft começou.

Kraft As primeiras ações de marketing da Kraft dirigidas à população de origem asiática nos Estados Unidos tiveram início em 2005 com uma campanha de marketing integrado que se compunha de propaganda em idioma estrangeiro, demonstrações de produtos/degustações dentro das lojas e um site com receitas e dicas para uma vida saudável. A pesquisa da Kraft revelou que os consumidores ágio-americanos não queriam mais produtos em estilo asiático. Em vez disso, queriam saber como preparar refeições em estilo ocidental usando produtos da Kraft. As comunicações de marketing da empresa usavam mandarim e cantonês, dois dos dialetos mais comuns falados por imigrantes chineses, também se dirigiam às mães dessas famílias como porta de entrada cultural desses lares, estabelecendo um equilíbrio entre as culturas ocidental e oriental. Um anúncio impresso utilizou o provérbio chinês “A vida tem uma centena de sabores” para divulgar uma série de produtos da Kraft atrativamente organizados em uma travessa. Para se conectar ainda mais com os clientes, a Kraft recrutou para os supermercados uma equipe de vendas que falava chinês para conduzir demonstrações culinárias de receitas ocidentais usando seus produtos, distribuir amostras e oferecer sugestões de merenda escolar que fosse conveniente e do agrado das crianças. A Kraft também lançou um site (www.krafthealthyliving.com) para promover dicas de alimentação saudável, como tomar chá para cuidar melhor da saúde.⁴⁵



A Kraft tem abordado ativamente os ázio-americanos com suas marcas e produtos.

Os asiáticos tendem a ser mais ligados a marcas do que outros grupos minoritários no mercado norte-americano, porém são os menos fiéis a elas. Também tendem a se preocupar mais com o que os outros pensam (por exemplo, se serão vistos com bons olhos pelos vizinhos) e compartilhar valores fundamentais de segurança e educação. Com níveis de renda e educação comparativamente mais altos, constituem um público-alvo atraente para marcas de luxo. É o grupo mais conhecedor de informática e mais propenso a usar a Internet diariamente.⁴⁶

Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais (GLBT) Estima-se que o mercado de gays, lésbicas, bissexuais e transexuais (GLBT) atinja de 5 a 10 por cento da população, com um poder de compra de aproximadamente US\$ 700 bilhões.⁴⁷ Recentemente muitas empresas passaram a adotar iniciativas para atingir esse mercado. A American Airlines criou um *Rainbow Team* (Equipe arco-íris) com funcionários dedicados e um site exclusivamente GLBT que tem enfatizado serviços comunitários relevantes, como um calendário nacional de eventos gays. De acordo com um levantamento, os negócios considerados mais amigáveis à comunidade gay e lésbica são: Absolut, Apple, Levi's e Bravo, além da rede de televisão Showtime.⁴⁸

A Logo, canal de televisão da MTV para o público de gays e lésbicas, tem 150 anunciantes de uma ampla variedade de categorias de produto e está disponível em 40 milhões de lares. Cada vez mais, os anunciantes recorrem a campanhas digitais para chegar a esse mercado. Os apelos on-line da rede de hotéis Hyatt para a comunidade GLBT visam a mídias sociais e blogs, por meio dos quais os clientes podem compartilhar suas experiências de viagem.

No entanto, algumas empresas se preocupam com a reação de organizações que possam criticar ou mesmo boicotar empresas que apoiem causas gays e lésbicas. Apesar de terem sofrido esse tipo de boicote, a Pepsi, a Campbell e a Wells Fargo mantiveram sua propaganda para a comunidade gay.

Segmentação psicográfica

Psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Na *segmentação psicográfica*, os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/de personalidade, estilos de vida ou valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem exibir diferentes perfis psicográficos.

Nos Estados Unidos, um dos sistemas mais populares de classificação baseada em avaliações psicográficas é a segmentação VALSTM da Strategic Business Insight (SBI). O VALS, acrônimo em inglês para valores e estilos, classifica todos os adultos norte-americanos em oito grupos com base na análise das respostas a um questionário com quatro perguntas de cunho demográfico e 35 de cunho atitudinal. O sistema VALS é atualizado continuamente com dados novos de mais de 80 mil levantamentos por ano (veja a Figura 8.1). No site da SBI, uma pessoa pode descobrir seu tipo de VALS.⁴⁹

As principais dimensões do quadro de segmentação VALS são a motivação do consumidor (dimensão horizontal) e os recursos do consumidor (dimensão vertical). Os consumidores são inspirados por uma de três principais motivações: os princípios, as realizações e a autoexpressão. Aqueles principalmente motivados por princípios são guiados por conhecimento e ideias. Os motivados por realizações buscam produtos que demonstrem sucesso para seus pares. Os consumidores cuja motivação é a autoexpressão anseiam por atividade social ou física, variedade e risco. Traços de personalidade como energia, autoconfiança, intelectualismo, busca por novidades, inovação, impulsividade, liderança e vaidade — em conjunto com dados demográficos essenciais — determinam os recursos de um indivíduo. Diferentes níveis de recurso intensificam ou restringem a expressão da principal motivação de uma pessoa.

Os quatro grupos com recursos mais abundantes são:

1. **Inovadores:** pessoas bem-sucedidas, sofisticadas, ativas e que “assumem o comando”, com elevada autoestima. Suas compras frequentemente refletem um gosto apurado por produtos de luxo.
2. **Satisfeitos:** pessoas maduras, satisfeitas, reflexivas e motivadas por ideais, que valorizam a ordem, o conhecimento e a responsabilidade. Buscam durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos.
3. **Realizadores:** pessoas bem-sucedidas e orientadas para metas, com foco na carreira e na família. Dão preferência a produtos de prestígio que demonstrem o sucesso alcançado para seu círculo social.



Fonte: VALS™ © Strategic Business Insights (SBI). Disponível em: <www.strategicbusinessinsights.com/VALS>. Reproduzido com permissão.

Figura 8.1

Sistema de segmentação

VALS: uma tipologia de oito partes

4. **Experimentadores:** pessoas jovens, entusiastas e impulsivas, que buscam variedade e entusiasmo. Gastam grande parte de sua renda em roupas e acessórios da moda, entretenimento e socialização.

Os quatro grupos com recursos escassos são:

1. **Crentes:** pessoas conservadoras, convencionais e tradicionais, com crenças concretas. Preferem produtos familiares e de fabricação nacional, além de serem fiéis a marcas estabelecidas.
2. **Batalhadores:** pessoas que seguem a última moda e gostam de diversão, mas têm recursos limitados. Preferem produtos estilosos que imitem os adquiridos por quem tem maior poder aquisitivo.
3. **Fazedores:** pessoas práticas, realistas e autossuficientes, que gostam de “pôr a mão na massa”. Buscam produtos básicos, de fabricação nacional e que sejam práticos ou funcionais.
4. **Sobreviventes:** pessoas mais velhas e resignadas, que veem mudanças com preocupação e são fiéis às suas marcas favoritas.

Os profissionais de marketing podem aplicar seu conhecimento sobre os segmentos VALS ao planejamento de marketing. Por exemplo, a Transport Canada, agência que opera os principais aeroportos canadenses, descobriu que os “realizadores”, aqueles que desejam expressar independência e bom gosto, constituíam uma porcentagem desproporcional dos passageiros de viagens aéreas. Tendo em conta esse perfil do segmento, era de se esperar que lojas como Sharper Image e Nature Company fossem bem-sucedidas nos aeroportos da empresa.

Os esquemas de segmentação psicográfica costumam ser personalizados de acordo com a cultura. A versão japonesa do VALS divide a sociedade em dez segmentos com base em dois atributos principais do consumidor: orientação de vida (formas tradicionais, profissões, inovação e autoexpressão) e atitude em relação a mudanças sociais (favorável, pragmático, adaptado e inovador).

Segmentação comportamental

Na segmentação comportamental, os consumidores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto.

NECESSIDADES E BENEFÍCIOS Nem todos os que compram um produto têm as mesmas necessidades ou buscam os mesmos benefícios. A segmentação baseada em necessidades ou benefícios é uma abordagem amplamente aplicada porque identifica distintos segmentos de mercado, com claras implicações de marketing. A Constellation Brands identificou seis segmentos de benefício no mercado norte-americano de vinhos premium (a partir de US\$ 5,50 por garrafa).⁵⁰

- **Entusiastas** (12 por cento do mercado). Inclinação para o sexo feminino, com renda média anual de aproximadamente US\$ 76 mil. Cerca de três por cento são “amantes do luxo”, com inclinação para homens de renda mais alta.
- **Autocentrados** (20 por cento). O único segmento com inclinação para o sexo masculino, com idade média de 35 anos. Eles usam o vinho, basicamente, como um distintivo para mostrar quem são, e estão dispostos a pagar mais para ter certeza de que estão levando a garrafa certa.
- **Compradores sabidos** (15 por cento). Adoram fazer compras e acreditam que não precisam gastar muito para obter uma boa garrafa de vinho. Gostam de aproveitar as promoções.
- **Tradicionalistas** (16 por cento). Com valores muito tradicionais, gostam de comprar marcas sobre as quais já ouviram falar e de vinícolas de longa data. Sua idade média é 50 anos e 68 por cento são mulheres.
- **Satisfeitos** (14 por cento). Por não saberem muito sobre vinho, tendem a comprar as mesmas marcas. Cerca de metade do que bebem é branco da uva zinfandel.
- **Assoberbados** (23 por cento). Um mercado-alvo potencialmente atraente, acham complicado comprar vinho.

PAPÉIS DE DECISÃO É fácil identificar o comprador para inúmeros produtos. Nos Estados Unidos, normalmente os homens escolhem seu aparelho de barbear e as mulheres, sua meia-calça; mesmo assim, os profissionais de marketing devem tomar cuidado na hora de definir o mercado-alvo, porque os papéis de compra podem mudar. Quando a ICI, gigante britânica de produtos químicos, descobriu que as mulheres tomavam 60 por cento das decisões sobre a marca de tinta para pintura da casa, decidiu anunciar sua marca DuLux para o público feminino.

As pessoas podem desempenhar cinco papéis no processo de decisão de compra: *iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário*. Suponhamos que uma esposa inicie uma compra pedindo uma esteira de ginástica como presente de aniversário. O marido pode buscar informações em muitas fontes, incluindo seu melhor amigo que tem uma esteira e é um influenciador importante sobre quais modelos avaliar. Após apresentar as opções de escolha à mulher, ele compra o modelo que ela preferiu e que, no final das contas, acaba sendo usado pela família inteira. Diferentes pessoas desempenham diferentes papéis, todos críticos para o processo de decisão e para a derradeira satisfação do cliente.

USUÁRIO E USO: VARIÁVEIS RELATIVAS AO USUÁRIO E AO USO Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis associadas a diversos aspectos de usuários e usos — ocasiões, status do usuário, índice de utilização, estágio de disposição e status de fidelidade — são os melhores pontos de partida para definir segmentos de mercado.

Ocasões As ocasiões podem ser definidas em termos de hora do dia, semana, mês, ano ou outros aspectos temporais bem definidos da vida de um consumidor. Os consumidores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, fazem uma aquisição ou utilizam um produto. Por exemplo, as viagens aéreas são desencadeadas por ocasiões relacionadas com negócios, férias ou questões familiares. A segmentação por ocasião pode ajudar as empresas a expandir o uso de seu produto.

Status do usuário Os mercados podem ser segmentados em não usuários, ex-usuários, usuários potenciais, novos usuários e usuários frequentes de um produto. Bancos de sangue não devem contar somente com os doadores regulares para seu abastecimento, mas sim recrutar novos doadores e entrar em contato com ex-doadores, cada qual com uma estratégia de marketing específica. O segredo para atrair usuários potenciais, ou até os não usuários, consiste em compreender por que eles não estão usando o produto em questão. Eles têm atitudes, convicções ou comportamentos profundamente arraigados ou simplesmente desconhecem os benefícios e os usos do produto ou da marca?

Fazem parte do grupo de usuários potenciais os consumidores que se tornarão usuários a partir de alguma fase ou evento da vida. Gestantes são usuárias potenciais que podem se tornar usuárias frequentes (*heavy users*). Os fornecedores de produtos para bebês descobrem seus nomes e as enchem de amostras e propaganda para abocanhar uma fatia de suas futuras

compras. Os líderes de participação de mercado costumam focar a atração de usuários potenciais porque é o segmento em que mais têm a ganhar. Já as empresas menores se concentram em conquistar usuários atuais do líder de mercado.

Índice de utilização Os mercados podem ser segmentados em *light users*, *medium users* e *heavy users*. Muitas vezes, os *heavy users* representam uma porcentagem pequena do mercado, mas respondem por uma alta parcela do total de consumo. No caso das cervejas, os *heavy users* são responsáveis por 87 por cento do total consumido — quase sete vezes mais do que os *light users*. Entretanto, um problema potencial é que, de modo geral, os *heavy users* ou são extremamente fiéis a uma marca ou não são fiéis a nenhuma e vivem atrás do menor preço. Também têm menos margem para expandir sua compra e consumo.

Estágio de disposição Um mercado é formado por pessoas que desconhecem o produto e outras que o conhecem ou estão informadas a respeito, algumas estão interessadas enquanto outras desejam o produto ou pretendem comprá-lo. Para ajudar a caracterizar quantas pessoas estão em diferentes estágios e quantas foram convertidas de um estágio para outro, os profissionais de marketing podem utilizar um *funil de marketing* para decompor o mercado em diversos estágios de disposição do consumidor.

As proporções de consumidores em diferentes estágios podem fazer uma grande diferença na hora de planejar o programa de marketing. Suponha que um órgão de saúde queira incentivar as mulheres a fazer o exame Papanicolau anualmente, para detectar um possível câncer. No início, muitas mulheres podem não conhecer o exame. O esforço de marketing deve ser voltado para uma propaganda altamente educativa que use uma mensagem simples. Mais tarde, a propaganda deve abordar os benefícios do Papanicolau e os riscos de não fazê-lo. Oferecer um exame gratuito pode motivar as mulheres a realizá-lo.

A Figura 8.2 mostra um funil para duas marcas hipotéticas. Em comparação com a marca B, a marca A apresenta mau desempenho na conversão de usuários iniciantes para usuários mais recentes (somente 46 por cento se convertem para a marca A enquanto 61 por cento para a marca B). Dependendo das razões por que os consumidores não voltaram a usar o produto em questão, uma campanha de marketing pode lançar produtos mais relevantes, encontrar pontos de venda de fácil acesso ou dissipar rumores e crenças incorretas dos consumidores.

Status de fidelidade Os consumidores podem ser divididos em quatro grupos, de acordo com o status de fidelidade à marca:

1. **Muito fiéis:** compram sempre a mesma marca.
2. **Fiéis divididos:** são fiéis a duas ou três marcas.
3. **Fiéis inconstantes:** mudam constantemente de uma marca para outra.
4. **Infieis:** não são fiéis a nenhuma marca.⁵¹

Uma empresa pode aprender muito ao analisar os graus de fidelidade à marca: (1) os muito fiéis podem ajudar a identificar os pontos fortes de seus produtos; (2) os divididos podem identificar quais marcas concorrentes representam a maior ameaça; (3) os clientes que deixam de usar a marca podem levar ao conhecimento dos pontos fracos de seu marketing e sua correção.

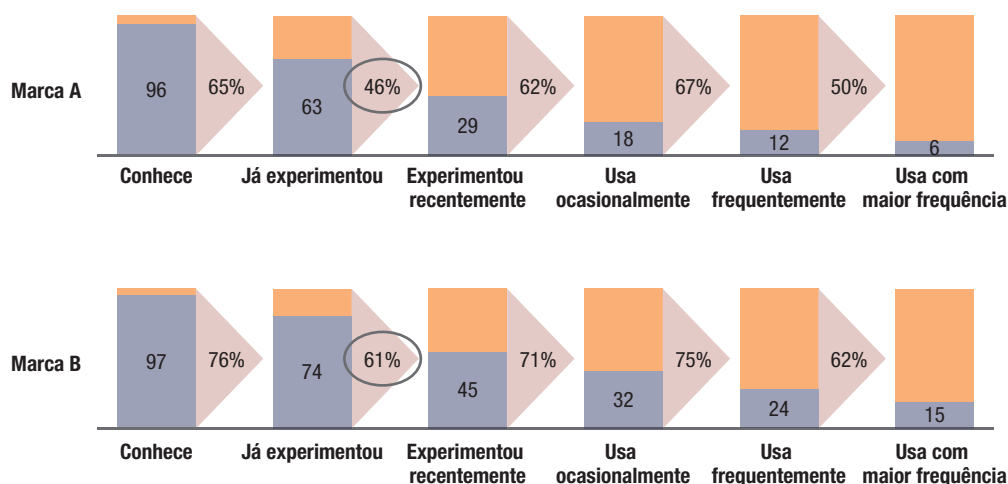
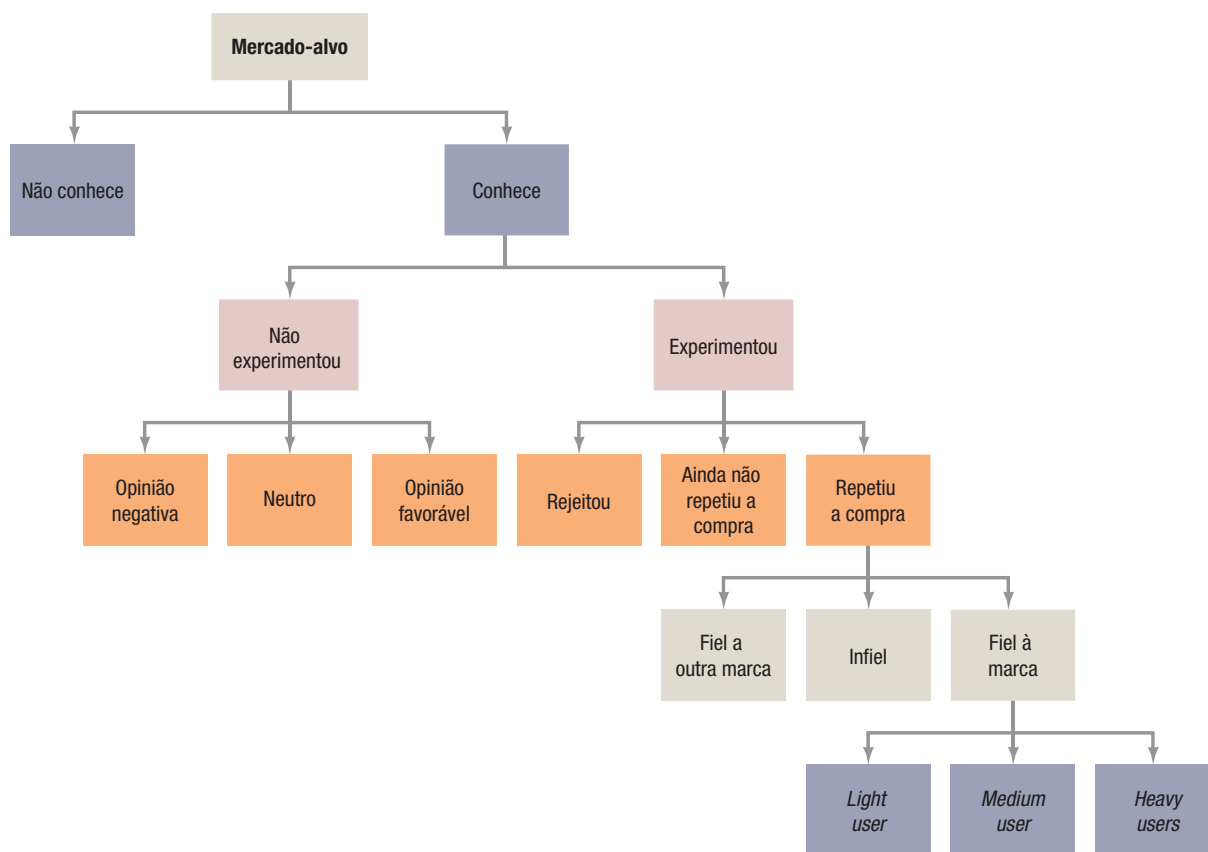


Figura 8.2
Exemplo de funil
de marketing

**Figura 8.3**

Decomposição do mercado-alvo com base na segmentação comportamental

Atenção: o que parece ser um padrão de fidelidade à marca pode, na verdade, refletir hábito, indiferença, preço baixo, alto custo de mudança ou indisponibilidade de outras marcas.

Atitude Cinco tipos de atitude de consumidores em relação a produtos podem ser encontrados em um mercado: entusiasta, positiva, indiferente, negativa e hostil. Em uma campanha política, cabos eleitorais percebem por meio da atitude do eleitor quanto tempo devem gastar com ele. Agradecem aos entusiastas e os lembram de votar; reforçam a disposição daqueles que têm uma recepção positiva; tentam ganhar os votos dos indecisos; e não perdem tempo tentando mudar eleitores com atitudes negativas e hostis.

Bases múltiplas Combinar diferentes bases comportamentais pode proporcionar uma visão mais ampla e consistente de um mercado e seus segmentos. A Figura 8.3 apresenta uma das maneiras de decompor um mercado-alvo com base na segmentação comportamental.

Bases para segmentação organizacional

Os mercados organizacionais podem ser segmentados de acordo com algumas variáveis empregadas na segmentação do mercado consumidor, como as variáveis geográficas, os benefícios procurados e o índice de utilização. É possível, ainda, aplicar-lhes algumas outras variáveis. A Tabela 8.5 apresenta um conjunto delas. As variáveis demográficas são as mais importantes, seguidas pelas operacionais. As características pessoais do comprador são as variáveis de menor importância.

A tabela relaciona as principais perguntas que os profissionais que atuam no mercado organizacional devem fazer para determinar qual segmento e qual cliente atender. Um fabricante de pneus pode vender seus bens para fabricantes de automóveis, caminhões, tratores, empilhadeiras ou aviões. Uma vez escolhido, o setor-alvo pode ser dividido pelo tamanho da empresa e adotar operações separadas de venda para grandes e pequenas empresas.

Uma empresa também pode segmentar por critério de compra. Por exemplo, os laboratórios do governo precisam de preços baixos e contratos de serviço quando compram

TABELA 8.5 Principais variáveis de segmentação para mercados organizacionais

Demográficas	
1.	Setor: a quais setores devemos atender?
2.	Porte de empresa: devemos atender a empresas de que porte?
3.	Localização: a quais áreas geográficas devemos atender?
Operacionais	
4.	Tecnologia: quais as tecnologias de clientes que devemos focalizar?
5.	Status de usuários e não usuários: devemos servir os <i>heavy users</i> , os <i>medium users</i> , os <i>light users</i> ou os não usuários?
6.	Recursos dos clientes: devemos atender a clientes que necessitam de muitos ou de poucos serviços?
Abordagens de compras	
7.	Organização da função de compras: devemos atender a empresas com organizações de compras altamente centralizadas ou descentralizadas?
8.	Estrutura de poder: devemos atender a empresas em que predomina a engenharia, a área financeira, e assim por diante?
9.	Natureza dos relacionamentos existentes: devemos atender às empresas com as quais temos um relacionamento forte ou ir atrás das que mais nos interessam?
10.	Políticas gerais de compras: devemos atender a empresas que preferem o leasing? Contratos de serviço? Compras de sistemas? Propostas lacradas?
11.	Crêditos de compras: devemos atender a empresas que buscam qualidade? Serviço? Preço?
Fatores situacionais	
12.	Urgência: devemos atender a empresas que necessitam de entregas ou serviços rápidos e repentinos?
13.	Aplicação específica: devemos focalizar determinadas aplicações de nosso produto em vez de todas as aplicações?
14.	Tamanho do pedido: devemos focalizar pedidos grandes ou pequenos?
Características pessoais	
15.	Similaridade comprador/vendedor: devemos atender a empresas em que os recursos humanos e os valores sejam semelhantes aos nossos?
16.	Atitudes em relação ao risco: devemos atender aos clientes que assumem riscos ou aos que os evitam?
17.	Fidelidade: devemos atender a empresas que demonstram alto grau de fidelidade a seus fornecedores?

Fonte: adaptado de BONOMA, T. V.; SHAPIRO, B. P. *Segmenting the industrial market*. Lexington: Lexington Books, 1983.

equipamentos científicos; os laboratórios de universidades necessitam de equipamentos que exijam pouca manutenção; e os laboratórios industriais requerem equipamentos altamente confiáveis e precisos.

Para identificar segmentos, os profissionais de marketing organizacional costumam usar um processo de segmentação sequencial. Considere o exemplo de uma indústria de alumínio: inicialmente a empresa realizou a macrossegmentação. Ela analisou em qual mercado final atuar: automóveis, residências ou vasilhames de bebidas. Tendo optado pelo mercado residencial, era preciso determinar a aplicação de produto mais atraente: material semiacabado, componentes para construção ou trailers de alumínio. Ela decidiu focalizar os componentes para construção e, no quesito de melhor porte de cliente, decidiu-se pelos grandes. O segundo estágio consistia na microssegmentação, em que é necessário escolher entre os clientes que comprem por preço, serviço ou qualidade. Por se destacar pelos seus serviços, a indústria de alumínio decidiu se concentrar no segmento de mercado que dá mais atenção a esse aspecto.

Os especialistas em marketing B2B, James C. Anderson e James A. Narus, incentivam os profissionais de marketing a apresentar ofertas de mercado que sejam flexíveis, em vez de uma oferta padronizada a todos os membros de um segmento.⁵² Uma **oferta de mercado flexível** consiste em duas partes: uma *solução básica*, que contém produtos valorizados por todos os membros do segmento, e *opções discricionárias*, valorizadas por alguns membros. Cada opção pode apresentar um ônus adicional. Por exemplo, a Siemens Electrical Apparatus Division vende caixas de interruptor a pequenos fabricantes por um preço que inclui entrega e garantia, mas oferece instalação, testes e periféricos como opcionais, cobrando preços adicionais por eles. A Delta Airlines oferece aos passageiros da classe econômica salgadinhos e refrigerantes, mas cobra à parte bebidas alcoólicas e refeições.

Seleção de mercado-alvo

Existem muitas técnicas estatísticas para desenvolver segmentos de mercado.⁵³ Após identificar segmentos de mercado potenciais, uma empresa deve decidir quantos e quais deseje

TABELA 8.6 Etapas no processo de segmentação

	Descrição
1. Segmentação baseada nas necessidades	Agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e em benefícios procurados por eles para resolver um determinado problema de consumo.
2. Identificação do segmento	Para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tornam o segmento distinto e identificável (acionável).
3. Atratividade do segmento	Usando critérios predeterminados de atratividade de segmento (como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento.
4. Rentabilidade do segmento	Determine a rentabilidade do segmento.
5. Posicionamento do segmento	Para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento produto-preço com base nas necessidades e nas características singulares dos clientes daquele segmento.
6. “Teste crítico” de segmento	Crie “simulações de segmento” para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento.
7. Estratégia de mix de marketing	Amplie a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspectos do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Fonte: adaptado de BEST, Robert J. *Market-based management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

focar. Os profissionais de marketing estão cada vez mais combinando diversas variáveis para identificar mercados-alvo menores e mais definidos. Dessa forma, um banco pode não só identificar um grupo de aposentados abastados, mas, dentro desse grupo, distinguir vários segmentos segundo a renda atual, o patrimônio, os investimentos e as preferências de risco. Isso levou alguns pesquisadores a defender uma *abordagem de segmentação de mercado baseada em necessidades*, comentada anteriormente. Roger Best propôs a abordagem de sete etapas mostrada na Tabela 8.6.

Crítérios para uma segmentação efetiva

Nem toda segmentação é útil. Por exemplo, consumidores de sal de cozinha poderiam ser divididos em loiros e morenos, mas a cor do cabelo não é relevante na compra desse item. Além disso, se todos os compradores adquirirem a mesma quantidade de sal por mês, acreditarem que todo sal é igual e pagarem um único preço por ele, esse mercado, do ponto de vista de marketing, será minimamente segmentável.

Para serem úteis, os segmentos de mercado devem atender preferencialmente aos cinco critérios a seguir:

- **Mensuráveis.** O tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.
- **Substanciais.** Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido. Não valeria a pena, por exemplo, um fabricante de automóveis desenvolver carros para pessoas com menos de 1,20 metro de altura.
- **Acessíveis.** Deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento.
- **Diferenciáveis.** Os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do mix de marketing. Se mulheres casadas e solteiras respondem de modo similar à venda de perfumes, não constituem segmentos separados.
- **Acionáveis.** Deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos.

Michael Porter identificou cinco forças que determinam a atratividade de longo prazo intrínseca de um mercado ou segmento de mercado: concorrentes do setor, possíveis entrantes, substitutos, compradores e fornecedores. As ameaças que essas forças representam são as seguintes:

1. **Ameaça de intensa rivalidade dentro do segmento** — Um segmento não é atraente se ele já contém inúmeros concorrentes fortes ou agressivos. Será ainda menos atraente se for estável ou estiver em declínio, se uma capacidade fabril tiver de ser adicionada em grandes

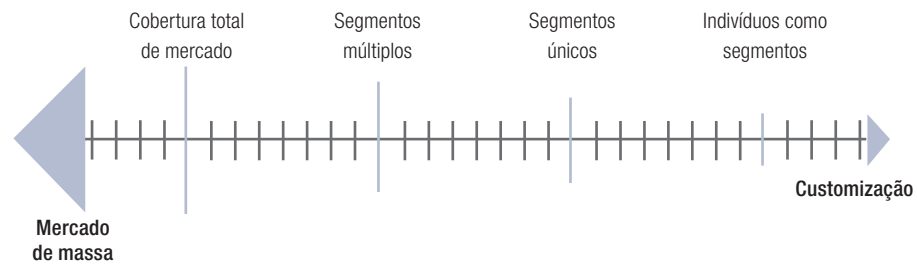
incrementos, se os custos fixos ou as barreiras à saída forem elevados ou se os concorrentes tiverem alto interesse em permanecer no segmento. Essas condições levam a frequentes guerras de preço, batalhas de propaganda e lançamentos de novos produtos, o que onera a competição. O mercado de telefonia celular tem visto uma concorrência feroz devido à rivalidade de segmento.

2. **Ameaça de novos entrantes** — O segmento mais atraente é aquele em que as barreiras à entrada são elevadas e as barreiras à saída são baixas.⁵⁴ Poucas empresas novas podem entrar no setor e aquelas com fraco desempenho podem facilmente sair. Quando tanto as barreiras à entrada quanto à saída são elevadas, o potencial de lucro é alto, mas as empresas enfrentam mais risco, porque outras de fraco desempenho ficam e as combatem. Quando tanto as barreiras à entrada quanto à saída são baixas, as empresas facilmente entram no setor e saem dele, e os retornos são estáveis, porém reduzidos. O pior caso é quando as barreiras à entrada são baixas e as barreiras à saída são elevadas: as empresas entram em períodos favoráveis, mas acham difícil sair em épocas de crise. O resultado disso é o excesso crônico de capacidade e ganhos reduzidos para todos. A indústria aérea tem baixas barreiras à entrada, mas altas barreiras à saída, levando todas as transportadoras a sobreviver com dificuldade durante as crises econômicas.
3. **Ameaça de produtos substitutos** — Um segmento não é atraente quando há reais ou potenciais substitutos para o produto. Os substitutos impõem um limite aos preços e lucros. Se a tecnologia avança ou a concorrência aumenta nesses setores substitutos, preços e lucros tendem a cair. As viagens aéreas desafiaram seriamente a rentabilidade das empresas de ônibus Greyhound e de trens Amtrak.
4. **Ameaça de maior poder de barganha dos compradores** — Um segmento não é atraente se os compradores possuem forte ou crescente poder de barganha. A ascensão de gigantes do varejo como a Walmart tem levado alguns analistas a concluir que a rentabilidade potencial de empresas de bens de consumo será reduzida. O poder de barganha dos compradores cresce quando eles se tornam mais concentrados ou organizados, quando o produto representa uma fração significativa de suas despesas, quando o produto é indiferenciado, quando os custos de troca dos compradores são baixos, quando os compradores são sensíveis ao preço por causa de baixos lucros ou quando eles podem se integrar para a frente. Para se protegerem, fornecedores podem selecionar compradores que detenham menos poder para negociar ou trocar de fornecedor. A melhor defesa é desenvolver ofertas superiores que nem mesmo os compradores fortes possam recusar.
5. **Ameaça de poder de barganha crescente dos fornecedores** — Um segmento não é atraente se os fornecedores da empresa podem aumentar os preços ou reduzir a quantidade ofertada. Os fornecedores tendem a ser poderosos quando eles são concentrados ou organizados, quando podem se integrar para trás, quando há poucos substitutos, quando o produto fornecido é um insumo importante e quando os custos de troca de fornecedor são altos. As melhores defesas são construir relações em que tanto comprador quanto fornecedor saiam ganhando ou utilizar múltiplas fontes de abastecimento.

Avaliação e seleção de segmentos de mercado

Ao avaliar diferentes segmentos de mercado, a empresa deve examinar dois fatores: a atratividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Ela deve considerar se o segmento potencial atende aos cinco critérios de utilidade; se ele possui características que o tornam atrativo, como tamanho, crescimento, lucratividade, economias de escala e baixo risco; e se esse investimento condiz com seus objetivos, competências e recursos. Alguns segmentos atraentes podem não estar de acordo com os objetivos de longo prazo da empresa, ou ela pode não ter uma ou mais competências necessárias para oferecer um produto de valor superior.

Os profissionais de marketing têm à disposição uma gama ou uma série de possíveis níveis de segmentação que podem orientar suas decisões sobre mercado-alvo. Como a Figura 8.4 mostra, de um lado está um mercado de massa composto essencialmente por um segmento; no outro, estão indivíduos ou segmentos de uma só pessoa. Entre eles, estão os segmentos múltiplos e os segmentos únicos. A seguir, descreveremos cada uma dessas quatro abordagens.

**Figura 8.4**

Possíveis níveis de segmentação

COBERTURA TOTAL DE MERCADO Com a cobertura total de mercado, uma empresa tenta atender a todos os grupos de clientes com todos os produtos de que necessitam. Somente organizações de grande porte como Microsoft (mercado de software), General Motors (mercado automotivo) e Coca-Cola (mercado de bebidas não alcoólicas) podem empreender uma estratégia de cobertura total do mercado. As grandes empresas podem cobrir um mercado de duas formas principais: por meio de marketing diferenciado ou indiferenciado.

No *marketing indiferenciado* ou *de massa*, a empresa ignora as diferenças entre os segmentos de um mercado e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta. Ela desenvolve um plano de marketing para um produto com uma imagem superior que possa ser comercializado ao maior número de consumidores por meio de distribuição e comunicação massificadas. O marketing indiferenciado é apropriado quando todos os consumidores têm praticamente as mesmas preferências e o mercado não apresenta nenhum segmento natural. Henry Ford sintetizou essa estratégia de marketing quando lançou o Ford-T em uma cor, o preto.

O argumento a favor do marketing de massa é que ele cria o maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos, que por sua vez levam a preços mais baixos ou a margens mais altas. A linha de produtos limitada mantém reduzidas as despesas com pesquisa e desenvolvimento, produção, estoque, transporte, pesquisa de marketing e de propaganda e gerenciamento de produto. O programa de comunicação indiferenciada também reduz custos. No entanto, muitos críticos apontam para a fragmentação crescente do mercado, e a proliferação de canais e comunicações de marketing, o que torna difícil e dispendioso atingir um público em massa.

Diferentes grupos de consumidores com diferentes necessidades e desejos possibilitam aos profissionais de marketing definir segmentos múltiplos. Com frequência, uma empresa pode aprimorar o design, a determinação de preço, o lançamento e a entrega do produto, além de ajustar o plano e as atividades de marketing para espelhar melhor o marketing da concorrência.

No *marketing diferenciado*, a empresa comercializa diversos produtos a todos os segmentos do mercado. A fabricante de cosméticos Estée Lauder comercializa marcas que atraem mulheres (e homens) de diversos gostos: a marca mãe, a original Estée Lauder atrai consumidoras mais maduras; a Clinique é voltada para mulheres de meia-idade; a M.A.C. para jovens; a Aveda para adeptas da aromaterapia; e a Origins para consumidoras que preferem cosméticos produzidos com ingredientes naturais.⁵⁵ Talvez nenhuma outra empresa pratique marketing diferenciado como a Hallmark Cards, que celebrou seu aniversário de 100 anos em 2010.

Embora inicialmente a P&G visasse a segmentos muito específicos com seu produto de branqueamento dos dentes Crest Whitestrips, ela acabou por expandir tanto suas ofertas de produto quanto seus mercados-alvo.



Hallmark Os produtos de saudações pessoais da Hallmark são vendidos em mais de 41.500 lojas de varejo distribuídas por todo território dos Estados Unidos e representam quase um de cada dois cartões adquiridos nesse país. A cada ano, a Hallmark produz 19 mil cartões novos e redesenhados, além de produtos relacionados, como artigos para festas, papéis de embrulho e ornamentos. Seu sucesso se deve em parte a uma vigorosa segmentação do negócio de cartões de saudações. Além de submarcas populares como a humorística Shoebox Greetings, a Hallmark lançou linhas voltadas para segmentos de mercado específicos. A Fresh Ink visa mulheres entre 18 a 39 anos. A Hallmark Warm Wishes oferece centenas de cartões a 99 centavos. Três linhas étnicas — Mahogany, Sinceramente Hallmark e Tree of Life — são dirigidas a consumidores afro-americanos, hispânicos e judeus, respectivamente. A linha mais re-

cente da Hallmark, Journeys, de cartões de encorajamento focou desafios como combater um câncer ou sair de uma depressão. Cartões de saudação específica também beneficiam instituições de caridade, tais como (PRODUCT) RED™, UNICEF e Susan G. Komen Race for the Cure. A Hallmark também adotou a tecnologia. Cartões musicais incorporam clipes de trilhas de filmes, programas de TV e músicas populares. Pela Internet, a Hallmark oferece e-cards, assim como cartões personalizados impressos que remete aos consumidores. Para atender às necessidades das empresas, a Hallmark Business Expressions oferece cartões corporativos personalizados de boas-festas e para todas as ocasiões e eventos.⁵⁶

De modo geral, o marketing diferenciado gera mais vendas totais do que o marketing indiferenciado. No entanto, ele também aumenta os custos de fazer negócios. Visto que o marketing diferenciado leva tanto a vendas quanto a despesas mais altas, nenhuma generalização sobre sua rentabilidade é válida.

ESPECIALIZAÇÃO EM SEGMENTOS MÚLTIPLOS Com a *especialização seletiva*, uma empresa seleciona um subconjunto de todos os segmentos possíveis, cada qual objetivamente atrativo e apropriado. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre os segmentos, mas cada um promete ser uma máquina de fazer dinheiro. Quando a Procter & Gamble lançou o Crest Whitestrips, inicialmente os segmentos-alvo incluíam jovens que tinham ficado noivas havia pouco tempo e aquelas com casamento marcado, além do público gay masculino. A estratégia de segmentos múltiplos também tem a vantagem de diversificar o risco da empresa.

Mantendo em mente as sinergias, as empresas podem tentar atuar em supersegmentos, em vez de em segmentos isolados. Um **supersegmento** é um conjunto de segmentos com algumas similaridades que podem ser exploradas. Por exemplo, muitas orquestras sinfônicas têm como alvo pessoas com interesses culturais amplos, e não apenas aquelas que vão a concertos com regularidade. Uma empresa também pode tentar obter alguma sinergia por meio de especialização de produto ou mercado.

- Com a *especialização por produto*, uma empresa comercializa um determinado produto a vários segmentos. Um exemplo seria um fabricante de microscópios que vende para laboratórios de universidades, governamentais e industriais. A empresa fabrica diferentes microscópios para os diferentes consumidores e constrói uma sólida reputação na área específica de produto. O risco é que o produto possa ser substituído por uma tecnologia totalmente nova.
- Com a *especialização por mercado*, a empresa se concentra em atender a várias necessidades de um grupo particular de clientes. Um exemplo seria uma empresa que vende uma gama de produtos apenas para laboratórios de universidades. A empresa ganha uma forte reputação atendendo a esse grupo de clientes e se torna um canal para promover produtos que o grupo possa utilizar. O risco é que os clientes tenham seus orçamentos cortados.

CONCENTRAÇÃO EM UM ÚNICO SEGMENTO Por meio da concentração em um único segmento, uma empresa vende somente para um segmento específico. A Porsche se concentra no mercado de carros esportivos, enquanto a Volkswagen, no mercado de carros pequenos — sua investida no mercado de carros de maior porte com o Phaeton foi um fracasso nos Estados Unidos. Empregando o marketing concentrado, a empresa consegue entender a fundo as necessidades do segmento e estabelece uma forte presença no mercado. Além disso, desfruta economias operacionais graças à especialização de sua produção, distribuição e promoção. Se alcançar a liderança do segmento, pode ainda ter um alto retorno sobre o investimento.

Um *nicho* é um grupo de clientes definido de maneira estrita, que procura por um mix distinto de benefícios em um segmento. De modo geral, para identificar nichos, os profissionais de marketing subdividem um segmento em subsegmentos. Enquanto empresas como Hertz, Avis, Alamo e outras se especializam na locação de carros nos aeroportos para quem viaja a negócios ou lazer, a Enterprise mirou o mercado de baixo orçamento e de reposição de seguros alugando principalmente para clientes cujos carros foram destruídos em um acidente ou roubados. Ao criar associações singulares a baixo custo e conveniência em um nicho de mercado esquecido, a Enterprise tem sido altamente rentável.

As empresas que praticam marketing de nicho procuram entender tão bem as necessidades de seus clientes que estes concordam em pagar um preço premium. A Tom's of Maine foi adquirida pela Colgate-Palmolive por US\$ 100 milhões, em parte porque seus produtos

totalmente naturais para cuidados pessoais e seus programas sociais atraem consumidores descontentes com as grandes empresas do setor. Como resultado, a marca pratica um preço premium da ordem de 30 por cento.⁵⁷

Um nicho atraente tem as seguintes características: os clientes têm um conjunto de necessidades distintas; eles concordam em pagar um preço mais alto à empresa que melhor suprir essas necessidades; o nicho é razoavelmente restrito, mas tem porte, lucratividade e potencial de crescimento, além de não costumar atrair outros concorrentes; e o nicho gera algumas economias por meio da especialização. À medida que a eficiência de marketing aumenta, nichos aparentemente pequenos demais podem se tornar mais lucrativos.⁵⁸ Veja a seção Novas Ideias em Marketing “Perseguindo a cauda longa”.

MARKETING INDIVIDUAL O último nível de segmentação leva a “segmentos de um”, “marketing personalizado” ou “marketing one-to-one”.⁵⁹ Atualmente, os clientes têm tomado mais iniciativa individual para determinar o que e como comprar. Eles se conectam à Internet; procuram informações e avaliações de ofertas de produtos; mantêm diálogo com fornecedores, usuários e críticos do produto; e, em muitos casos, projetam o produto exatamente como querem.

Jerry Wind e Arvind Rangaswamy veem um movimento rumo à “customerização”.⁶⁰ A **customerização** combina a customização em massa operacionalmente dirigida com o marketing personalizado, de modo a capacitar os consumidores a criar a oferta de bens e serviços de sua escolha. A empresa já não exige informação prévia sobre o cliente, nem precisa ser dona da fabricação. Ela fornece uma plataforma e as ferramentas e “aluga” para os clientes os meios para que eles desenvolvam seus próprios produtos. Uma empresa é “customerizada” quando é capaz de

responder individualmente aos clientes, personalizando seus bens, serviços e mensagens em bases um a um.⁶¹

A personalização certamente não serve para qualquer empresa.⁶² Pode ser muito difícil de implementar no caso de produtos complexos, como automóveis, e também pode aumentar o preço das mercadorias para além do que o cliente está disposto a pagar. Alguns clientes não sabem o que desejam até que vejam os produtos, mas eles também não podem cancelar o pedido depois de a empresa ter começado a trabalhar nele. O produto pode ser difícil de consertar e ter baixo valor comercial. Apesar disso, a personalização tem funcionado bem para alguns produtos.

ESCOLHA ÉTICA DOS MERCADOS-ALVO Os profissionais de marketing devem selecionar cuidadosamente seus alvos de mercado para evitar reações negativas dos consumidores. Alguns resistem a ser rotulados. Solteiros podem rejeitar uma comida em porção única porque não querem ser lembrados de que estão comendo sozinhos. Consumidores idosos que se sentem mais jovens podem não apreciar produtos indicados para “velhos”.

A segmentação de mercado também pode gerar controvérsia pública, quando profissionais de marketing tiram vantagem injusta de grupos vulneráveis (como crianças) ou desfavorecidos (como a população pobre nos centros urbanos), ou quando promovem produtos potencialmente prejudiciais.⁶³ A indústria de cereais tem sido duramente criticada por ações de marketing dirigidas ao público infantil. Os críticos do setor temem que mensagens poderosas, apresentadas por adoráveis personagens animadas, subjuguem as defesas das crianças e as induzam a querer cereais açucarados ou refeições matinais mal balanceadas. Os fabricantes de brinquedos têm sido igualmente criticados.

Outra área de preocupação são os milhões de crianças menores de 17 anos de idade que navegam pela Internet. As empresas se lançaram on-line com elas, oferecendo-lhes brindes em troca de informações pessoais. Muitas foram atacadas por essa prática e por não diferenciarem claramente a propaganda dos jogos e entretenimento. Estabelecer limites éticos e legais ao marketing para crianças, seja na Internet ou em outros meios, continua a ser um tema polêmico enquanto os defensores dos consumidores desaprovam o mercantilismo que eles acreditam que tal forma de marketing produz.

Nem todas as tentativas de visar crianças, minorias ou outros segmentos especiais geram críticas. O creme dental Colgate Junior, da Colgate-Palmolive, tem características especiais que



A Tom's of Maine desenvolveu um nicho de mercado muito bem-sucedido com seus produtos 100 por cento naturais de higiene pessoal.



Perseguindo a cauda longa

O advento do comércio eletrônico, possibilitado pela tecnologia e ilustrado por Amazon.com, eBay, iTunes e Netflix, levou a uma mudança nos padrões de compra do consumidor, de acordo com Chris Anderson, editor-chefe da revista *Wired* e autor de *The long tail* (publicado no Brasil como *A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho*).

Na maioria dos mercados, a distribuição das vendas de produtos corresponde a uma curva que pende fortemente para um lado — a “cabeça” —, em que a maior parte das vendas é gerada por poucos produtos. A curva cai acentuadamente e se estende logo acima de zero ao longo do eixo X — a cauda longa —, em que a vasta maioria dos produtos gera poucas vendas. Tradicionalmente, o mercado de massa focou a geração de produtos “campeões de venda” que ocupam o topo, desprezando os nichos de mercado de baixa renda que compõem a cauda. A regra “80-20” (baseada no princípio de Pareto) segundo a qual 80 por cento da receita de uma empresa é gerada por 20 por cento de seus produtos, resume esse conceito.

Anderson afirma que, como resultado da adoção entusiástica da Internet pelos consumidores como meio de compras, a cauda longa detém significativamente mais valor do que antes. Na verdade, segundo Anderson, a Internet contribuiu diretamente para a mudança de demanda “em direção à cauda, dos campeões de vendas para os nichos” em uma série de categorias de produtos, incluindo música, livros, roupas e filmes. De acordo com essa visão, a regra que prevalece agora está mais próxima de “50-50”, com produtos que vendem menos correspondendo à metade da receita de uma empresa.

A teoria da cauda longa de Anderson se baseia em três premissas: (1) os custos mais baixos de distribuição tornam economicamente mais fácil vender produtos sem previsões precisas de demanda, (2) quanto mais produtos disponíveis para venda, maior a probabilidade de explorar demanda latente para preferências de nicho que são inacessíveis por meio dos canais tradicionais de varejo e (3) se um número suficiente de preferências de nicho forem agregados, um grande mercado novo poderá surgir.

Anderson identifica dois aspectos das compras pela Internet que apoiam essas premissas. Primeiro, o estoque e a variedade crescentes oferecidos on-line permitem mais escolhas. Em segundo lugar, os custos de busca por novos produtos que sejam relevantes são reduzidos em razão da riqueza de informações disponíveis on-line, a filtragem de recomendações de produtos que os fornecedores podem oferecer com base nas preferências dos usuários e a rede de propaganda boca a boca dos usuários da Internet.

Alguns críticos desafiam a noção de que os velhos paradigmas de negócios mudaram tanto quanto Anderson sugere. Segundo eles, especialmente em entretenimento, a “cabeça” em que os campeões de vendas estão concentrados é valiosa também aos consumidores, não só aos criadores de conteúdo. Uma crítica argumentou que “a maioria dos campeões de vendas é popular porque tem alta qualidade”; outra observou que a maioria dos bens e serviços que compõem a cauda longa se origina de uma pequena concentração de “agregadores de cauda longa” na Internet.

Embora algumas pesquisas acadêmicas sustentem a teoria da cauda longa, outras são mais desafiadoras, constatando que sistemas ineficientes de recomendação tornam muitos produtos de baixa participação na cauda tão obscuros e difíceis de encontrar que desaparecem antes que possam ser comprados com frequência suficiente para justificar sua existência. Para as empresas que vendem bens físicos, os custos de inventário, estocagem e manuseio podem superar quaisquer benefícios financeiros de tais produtos.

Fonte: ANDERSON, Chris. *The long tail*. Nova York: Hyperion, 2006; Reading the tail, entrevista com ANDERSON, Chris. *Wired*, p. 30, 8 jul. 2006; Wag the dog: what the long tail will do. *The Economist*, p. 77, 8 jul. 2006; BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu “Jeffrey”; SMITH, Michael D. From niches to riches: anatomy of a long tail. *MIT Sloan Management Review*, p. 67, verão 2006; CASSIDY, John. Going Long. *New Yorker*, 10 jul. 2006; www.long-tail.com; Rethinking the long tail theory: how to define “hits” and “niches”. *Knowledge@Wharton*, 16 set. 2009.

fazem com que as crianças escovem os dentes por mais tempo e mais vezes. Outras empresas têm igualmente atendido a necessidades especiais das minorias. A rede de cinemas ICE, dirigida por negros, verificou que, embora o público negro tenha aumentado, faltavam salas de projeção em seus bairros. Começando por Chicago, a ICE fez parcerias com as comunidades afro-americanas de cada localidade em que funcionam seus cinemas, utilizou as estações de rádio locais para promover seus filmes e passou a vender os tipos de alimento favoritos da comunidade em espaços cedidos pelo cinema.⁶⁴ Em resumo, a questão não é quem é o alvo, mas sim como e para que abordá-lo. O marketing socialmente responsável pede uma segmentação que sirva não apenas aos interesses da empresa, mas também aos do mercado-alvo.

Esse é o argumento de muitas empresas voltadas ao mercado de crianças em idade pré-escolar nos Estados Unidos. Com cerca de 4 milhões de crianças que frequentam algum estabelecimento de educação infantil nesse país, o mercado potencial — que inclui pais e crianças — é grande demais para passar despercebido. Portanto, além de itens convencionais como cavaletes para pintura, gaiolas para animais de estimação e blocos de montar, as crianças norte-americanas provavelmente terão também cadernos de desenho dos Ursinhos Carinhosos, o programa de leituras da Pizza Hut e revistas do Nickelodeon.

Professores e pais se dividem quanto à ética da crescente pressão de marketing sobre as crianças. Alguns apoiam grupos como o Stop Commercial Exploitation of Children (Parem

com a exploração comercial de crianças), para quem os pré-escolares são extremamente suscetíveis à propaganda e o endosso das escolas aos produtos os faz acreditar que o produto — não importa qual seja — é bom para eles. Entretanto, muitas escolas infantis e creches com orçamentos apertados recebem de bom grado os recursos que lhes são oferecidos gratuitamente.⁶⁵

Resumo

1. O marketing de mercados-alvo envolve três atividades: segmentação de mercado, seleção de mercado-alvo e posicionamento de mercado. Segmentos de mercado são grandes grupos identificáveis em um mercado.
2. Existem duas bases para a segmentação de mercados consumidores: características dos consumidores e respostas dos consumidores. As principais variáveis de segmentação para esses mercados são as geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, as quais podem ser usadas separadamente ou combinadas.
3. Os profissionais de marketing organizacional utilizam essas variáveis em conjunto com as variáveis operacionais, as abordagens de compras e os fatores situacionais.
4. Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser mensuráveis, substanciais, acessíveis, diferenciáveis e acionáveis.
5. Mercados-alvos podem ser selecionados em quatro níveis principais: massa, segmentos múltiplos, segmentos únicos (ou nicho) e indivíduos.
6. Uma abordagem de seleção de mercado de massa deve ser adotada somente por empresas de grande porte. Muitas empresas visam segmentos múltiplos de várias formas, como diversos grupos demográficos que buscam os mesmos benefícios em um produto.
7. Um nicho é um grupo mais estreitamente definido. A globalização e a Internet tornaram o marketing de nicho viável para muitas empresas.
8. Mais empresas têm praticado a customização individual e em massa. No futuro será mais comum uma forma de marketing individual, em que cada cliente tomará a iniciativa de desenvolver os próprios produtos e marcas.
9. As empresas devem escolher mercados-alvo de maneira socialmente responsável.

Aplicações

Debate de marketing

O marketing de massa está morto?

Com as empresas adotando esquemas de segmentação de mercado cada vez mais refinados — impulsionados pela Internet e por outros esforços de customização —, alguns críticos alegam que o marketing de massa morreu. Outros discordam, afirmando que sempre haverá espaço para grandes marcas que empregam programas de marketing voltados ao mercado de massa.

Assuma uma posição: o marketing de massa morreu ou o marketing de massa ainda é uma maneira viável de construir uma marca rentável?

Discussão de marketing

Esquemas de segmentação de mercado

Pense em várias categorias de produto. Em cada esquema de segmentação, a qual segmento você acha que pertence? Como o marketing seria mais ou menos eficiente para você, conforme o segmento em questão? Como você compararia o esquema de segmentação demográfico ao comportamental? Qual(ais) delas seria(m) mais eficiente(s) para as empresas que estivessem tentando vender algo para você?

Excelência de Marketing

HSBC

O HSBC é conhecido como “o banco local do mundo”. Esse slogan reflete seu posicionamento como uma instituição financeira global com o foco singular de atender os mercados locais. Originalmente chamado Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, foi fundado em 1865 para financiar o crescente comércio entre China e Reino Unido. Hoje em dia, é o segundo maior banco do mundo.

Apesar de atender 100 milhões de clientes em suas 9.500 agências distribuídas por 85 países, o banco se esforça para manter uma presença local associada a um conhecimento local em cada região. Sua principal estratégia operacional é aproximar-se do cliente. Como Sir John Bond, ex-presidente do HSBC, afirmou certa vez: “Nossa posição de banco local do mundo nos permite abordar cada país de forma exclusiva, mesclando conhecimento local com uma plataforma operacional mundial”.

A campanha “World’s Local Bank” (“Banco local do mundo”) tem retratado o modo como as diferentes culturas ou povos interpretam os mesmos objetos ou acontecimentos. Um comercial de TV mostrou um executivo norte-americano jogando golfe no Japão com seus colegas japoneses. Ele fica surpreso ao descobrir que, em vez de pagar uma rodada de drinques no bar do clube, como é habitual nos Estados Unidos, pelo costume japonês ele deve comprar presentes caros para seus parceiros de jogo. Em outro comercial, um grupo de executivos chineses leva um executivo inglês a um requintado jantar em que enguias vivas são apresentadas aos convidados e depois servidas fatiadas e cozidas. Visivelmente enfasiado pela refeição, o executivo britânico termina o prato enquanto uma locução em off explica: “O inglês acredita que é uma ofensa a seus anfitriões não comer tudo”. Seu anfitrião chinês pede, então, outra enguia

viva para ele enquanto a locução explica: “Enquanto os chineses acham que ele está questionando sua generosidade ao não deixar nada no prato”.

O HSBC demonstrou seu conhecimento local com ações de marketing dedicadas a locais específicos. Em 2005, para provar a nova-iorquinos descrentes que o gigante financeiro de Londres era um banco com conhecimento local, ele promoveu o concurso do taxista mais bem informado de Nova York. O taxista vencedor seria pago para dirigir em tempo integral um táxi com a marca HSBC durante um ano, e os clientes do banco lucrariam também: quem apresentasse um cartão, folha de cheque ou extrato do HSBC ganhava uma corrida grátis no táxi identificado como BankCab. O HSBC também veiculou uma campanha integrada realçando a diversidade dos nova-iorquinos, que foi exibida por toda a cidade.

A mais de 8.000 milhas de distância, o HSBC adotou uma campanha dividida em duas partes, o “Support Hong Kong” para revitalizar a economia local duramente atingida pela epidemia de SARS (síndrome respiratória aguda severa) em 2003. Primeiro, o banco postergou o pagamento de juros de clientes que haviam contratado empréstimos pessoais e que trabalhavam nos setores mais afetados pela síndrome (cinemas, hotéis, restaurantes e agências de turismo). Também ofereceu descontos para clientes que utilizassem o cartão de crédito do HSBC em lojas e restaurantes. Mais de 1.500 comerciantes participaram da promoção.

O HSBC também aborda nichos de consumidores com produtos exclusivos. Ele descobriu um nicho pouco conhecido que crescia 125 por cento ao ano: o de seguro para animais de estimação. O banco passou a oferecer seguros para animais de estimação em todo o território norte-americano por meio de sua seguradora HSBC Insurance. Na Malásia, ofereceu um “cartão inteligente” e cartões de crédito básico para o negligenciado segmento estudantil, além de agências especiais “Premium Centers” para clientes de alto valor.

Para se conectar com diferentes pessoas e comunidades, o HSBC patrocina mais de 250 eventos culturais e esportivos, focando especialmente o apoio aos jovens, a promoção de educação e a adoção de comunidades. Esses patrocínios permitem à empresa aprender com diversas pessoas e culturas ao redor do mundo.

O banco reúne seus negócios mundiais sob uma única marca global com o slogan “World’s Local Bank”. O objetivo é vincular seu porte internacional a relacionamentos próximos em cada país onde opera. O HSBC gasta US\$ 600 milhões anuais em marketing global, consolidado pelo grupo de agências WPP.

Em 2006, o HSBC lançou uma campanha global intitulada “Different Values” (“Diferentes valores”), que adotou exa-

tamente essa noção de múltiplos pontos de vista e diversas interpretações. Anúncios impressos mostravam a mesma imagem em três interpretações diferentes. Por exemplo, um carro antigo clássico aparecia três vezes com as palavras *liberdade*, *símbolo de status* e *poluidor*. Ao lado das imagens, lia-se: “Quanto mais você olha para o mundo, mais percebe que os valores de uma pessoa podem ser diferentes dos de outra”. Em outro conjunto de anúncios impressos, o HSBC usou três imagens diferentes lado a lado com a mesma palavra. Por exemplo, a palavra *realização* é primeiramente associada à imagem de uma mulher vencendo um concurso de beleza, depois um astronauta andando na Lua e finalmente uma criança amarrando seu tênis. A mensagem era: “Quanto mais você olha para o mundo, mais percebe o que mais importa para as pessoas”. Tracy Briton, diretora de marketing do HSBC Bank, nos Estados Unidos, explicou a estratégia por trás da campanha: “Ela resume nossa visão global que reconhece e respeita que as pessoas valorizem coisas de maneiras muito diferentes. A pegada global do HSBC nos dá o insight e a oportunidade não só de ficarmos à vontade como também confiantes em ajudar pessoas com diferentes valores a conquistar o que realmente importa para elas”.

O HSBC faturou US\$ 142 bilhões em vendas em 2009, tornando-se a 21ª maior empresa do mundo. Ele espera que sua mais recente campanha e a manutenção do posicionamento como o “banco local do mundo” melhore seu valor de marca de US\$ 10,5 bilhões, que em 2009 o colocou em 32º lugar no ranking de marcas globais da Interbrand/*Business Week*.

Questões

1. Quais são os riscos e os benefícios do posicionamento do HSBC como “banco local do mundo”?
2. A mais recente campanha do HSBC repercutiu junto ao público? Por quê?

Fonte: MOLLENKAMP, Carrick. HSBC stumbles in Bid to become global deal maker. *Wall Street Journal*, 5 out. 2006; NICHOLSON, Kate. HSBC aims to appear global yet approachable. *Campaign*, p. 15, 2 dez. 2005; ORR, Deborah. New ledger. *Forbes*, p. 72-73, 1º mar. 2004; HSBC’s global marketing head explains review decision. *Adweek*, 19 jan. 2004; Now your customers can afford to take Fido to the vet. *Bank Marketing*, 47, dez. 2003; HEIN, Kenneth. HSBC Bank rides the coattails of chatty cabbies. *Brandweek*, p. 30, 1º dez. 2003; BOND, Sir John; GREEN, Stephen. HSBC strategic overview, apresentação a investidores, 27 nov. 2003; Lafferty Retail Banking Awards 2003. *Retail Banker International*, p. 4-5, 27 nov. 2003; Ideas that work. *Bank Marketing*, 10, nov. 2003; HSBC enters the global branding big league. *Bank Marketing International*, 1º/2, ago. 2003; MADDEN, Normandy. HSBC rolls out post-SARS effort. *Advertising Age*, p. 12, 16 jun. 2003; www.hsbc.com Douglas Quenqua, HSBC dominates ad pages in New York magazine issue. *New York Times*, p. B.6, 2008; ANSARI, Kimia M. A different point of view: HSBC. *Unbound Edition*, 10, jul. 2009; Press release. The evolution of “your point of view”, 20 out. 2008; *Fortune*, Global 500; HSBC.com.

Excelência de Marketing

BMW

A BMW é o puro prazer de dirigir. Fabricada pela empresa alemã Bayerische Motoren Werke AG, a BMW representa desempenho e luxo. Fundada em 1916 como uma fabricante de motores de aviação, produziu motores durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Em meados do século XX, evoluiu para uma fabricante de motocicletas e au-

tomóveis; hoje em dia, é uma empresa internacionalmente respeitada e uma marca com € 53 bilhões (cerca de US\$ 76 bilhões) em receitas no ano de 2008.

O logotipo da BMW é um dos mais distintos e globalmente reconhecidos jamais criado. O disco com a assinatura BMW se parece com uma hélice girando sobre o céu azul —original-

mente concebido para ser uma homenagem à época da fundação da empresa como fabricante de motores de aviação. Recentemente, porém, um repórter do *New York Times* revelou que o logotipo, que exibe as letras BMW no topo do anel externo e um desenho em xadrez azul e branco no anel interno, foi registrado em 1917 e destinava-se a representar as cores do Estado Livre da Baviera, onde a empresa está sediada.

O crescimento da BMW explodiu nas décadas de 1980 e 1990, quando mirou com sucesso o alvo do crescente mercado de *baby boomers* e *yuppies* que colocavam o trabalho em primeiro lugar e queriam um carro que demonstrasse o seu sucesso. O resultado: sedãs esportivos com desempenho excepcional e uma marca que representava prestígio e realização. Os carros, lançados nas séries 3, 5 ou 7, eram basicamente o mesmo design em três tamanhos. A década de 1980 também foi o momento em que os *yuppies* criaram os termos Beemer e Bimmer para os carros e as motocicletas da BMW, nomes populares que são usados até hoje. Na virada do século, as atitudes dos consumidores em relação a carros mudaram. Uma pesquisa revelou que eles se preocupavam menos com a alardeada marca BMW e, em vez disso, desejavam variedade de design, tamanho, preço e opções de estilo. Consequentemente, a empresa tomou várias medidas para ampliar sua linha de produtos selecionando segmentos específicos de mercado-alvo, o que resultou em carros exclusivos com preço premium, como SUVs, conversíveis, *roadsters* (esportivos de 2 lugares) e modelos compactos menos dispendiosos, os da Série 1. Além disso, a BMW redesenhou seus modelos das séries 3, 5 e 7, tornando-os singulares na aparência sem deixar de ser excepcionais no desempenho. A gama completa de carros BMW passou a incorporar: Série 1, Série 3, Série 5, Série 6, Série 7, X3 SUV, X5 SUV, X6 SUV, Z4 (*Roadster*) e M. O redesenho do Série 7, o modelo mais luxuoso da BMW, tinha como alvo um grupo denominado “conservadores superiores” (*upper conservatives*). Uma vez que esses consumidores tradicionais e de alto poder aquisitivo não costumam gostar de carros mais esportivos, a BMW introduziu componentes eletrônicos, tais como múltiplas opções de controle de janelas, assentos, fluxo de ar e luzes, um botão de ignição e visão noturna, tudo controlado por um sistema de apontar e clicar (*point-and-click*) chamado iDrive. Essas melhorias foram criadas para adicionar conforto e luxo e atrair a atenção de consumidores de concorrentes como Jaguar e Mercedes.

A BMW lançou com sucesso o X5, visando os “liberais superiores” (*upper liberals*), um segmento que alcançou sucesso na década de 1990 e passou a ter filhos e adotar hobbies, como ciclismo, golfe e esqui. Como esses consumidores precisavam de um carro maior para seu estilo de vida ativo e de família em formação, a BMW criou um SUV de alto desempenho e luxo. A BMW se refere a seus utilitários como veículos de *atividade esportiva* para atrair ainda mais esses consumidores ativos.

O Série 1 e o X3 SUV de preço mais baixo foram criados para atingir o perfil de “tendência moderna” (*modern mainstream*), um grupo também ativo e focado na família, mas que descartara as BMWs por causa do preço premium. O Série 1 alcançou esse grupo com sua faixa de preço inferior, design esportivo e aspiração de possuir uma marca de luxo. O X3 também atingiu o alvo como um SUV de menor porte e menos dispendioso.

A BMW introduziu conversíveis e *roadsters* visando os “pós-modernos”, um grupo de alta renda que continua a atrair a atenção com carros mais vistosos, extravagantes. O Série 6 da BMW, uma versão mais chamativa do sofisticado Série 7, também tinha esse grupo como público-alvo.

A BMW usa uma grande variedade de táticas de propaganda para atingir cada um de seus mercados-alvo, mas mantém o slogan *The ultimate driving machine* (no Brasil, “Puro prazer de dirigir”) há mais de 35 anos. Nesse período, as vendas de veículos BMW nos Estados Unidos cresceram de 15 mil unidades em 1974 para aproximadamente 250 mil em 2009. Os proprietários de BMW são muito fiéis à marca, entusiastas organizam um Bimmerfest anual para celebrar seus carros. A empresa cultiva esses consumidores fiéis e continua a pesquisar, inovar e atingir grupos específicos de segmento ano após ano.

Questões

1. Quais são os prós e contras do marketing de mercado-alvo da BMW? Em que a empresa acertou ao longo dos anos e onde poderia melhorar?
2. As vendas da BMW caíram durante a recessão mundial em 2008 e 2009. Sua estratégia de segmentação é seletiva demais? Por quê?

Fonte: WILLIAMS, Stephen. BMW roundel: not born from planes. *New York Times*, 7 jan. 2010; EDMONDSON, Gail. BMW: crashing the compact market. *BusinessWeek*, 28 jun. 2004; BOUDETTE, Neil. BMW's push to broaden line hits some bumps in the road. *Wall Street Journal*, 10 jan. 2005; Boston Chapter BMW Club Car of America. Disponível em: <boston-bmwcca.org>; bmw.org, Annual Report, Company History, 22 jan. 2010.

Notas

1. SCHENEIDER, J. Club Med — sex, sand, and surf. *Club Med*. Disponível em: <www.clubmed.us>. Acesso em: 26 jan. 2010; *Brand Channel*. Disponível em: <www.brandchannel.com>. Acesso em: 2 jul. 2001; WHITE, C. It's raining hard on Club Med. *BusinessWeek*, 4 fev. 2002; SPANO, S. Club Med, swinging into the future. *Morning Call*, 15 jan. 2006; BEH, C. B. Club Med unveils global branding push. *Marketing Interactive.com*. Disponível em: <www.marketing-interactive.com>. Acesso em: 31 mar. 2008.
2. BUSS, D. Brands in the “hood”. *Point*, p. 19-24, dez. 2005.
3. BYRNES, N. What's beyond for bed bath & beyond? *BusinessWeek*, p. 45-50, 19 jan. 2004; LILLO, A. Bed bath sees more room for growth. *Home Textiles Today*, p. 2, 7 jul. 2003.
4. Nos Estados Unidos, ao visitar o site da empresa, MyBestSegments.com, é possível inserir um código postal e descobrir os cinco principais agrupamentos dessa área. Note que outro fornecedor líder de dados geodemográficos é o ClusterPlus (mapeamento estratégico).
5. EBENKAMP, B. Urban America redefined. *Brandweek*, p. 12-13, 6 out. 2003.
6. FREEMAN, M. Clusters of customers. *San Diego Union-Tribune*, 19 dez. 2004.
7. WEISS, M. J. To be about to be. *American Demographics*, p. 29-36, set. 2003.
8. YOUTHPULSE: the definitive study of today's youth generation. *Harris Interactive*, 2009. Disponível em: <www.harrisinteractive.com>.
9. CHON, G. Car makers talk' bout G-G-generations. *Wall Street Journal*, 9 maio 2006.
10. Para conhecer implicações mais práticas, veja BARLETTA, M. *Marketing to women: how to increase share of the world's largest market*. 2. ed. Nova York: Kaplan Business, 2006; BRENNAN, B. *Why she buys: the new strategy for reaching the world's most powerful consumers*. Nova York: Crown Business, 2009.

11. Para mais perspectivas sobre o comportamento do consumidor baseado em gênero, veja CUNNINGHAM, J.; ROBERTS, P. What woman want. *Brand Strategy*, p. 40-41, dez. 2006/jan. 2007; FISCHER, R. J.; DUBE, L. Gender differences in responses to emotional advertising: a social desirability perspective. *Journal of Consumer Research* 31, p. 850-58, mar. 2005; MEYERS-LEVY, J.; MAHESWARAN, D. Exploring males' and females' processing strategies: when and why do differences occur in consumers' processing of ad claims. *Journal of Consumer Research* 18, p. 63-70, jun. 1991; MEYERS-LEVY, J.; STERNTHAL, B. Gender differences in the use of message cues and judgments. *Journal of Marketing Research* 28, p. 84-96, fev. 1991.
12. KLINGENSMITH, D. Marketing gurus try to read women's minds. *Chicago Tribune*, 19 abr. 2006; SULLIVAN, E. The mother lode. *Marketing News*, p. 28, 15 jul. 2008; MILLER, C. C. Advertising woman to woman, online. *New York Times*, 13 ago. 2008; NEWMAN, E. The mook industrial complex. *Brandweek*, p. 21-24, 14 jan. 2008.
13. BARLETTA, M. Who's really buying that car? Ask her. *Brandweek*, p. 20, 4 set. 2006; CRAVEN, R.; MAUREY, K.; DAVIS, J. What women really want. *Critical Eye* 15, p. 50-53, jul. 2006; SILVERSTEIN, M. J.; SAYRE, K. The female economy. *Harvard Business Review*, p. 46-53, set. 2009.
14. PASCUAL, A. Lowe's is sprucing up its house. *BusinessWeek*, p. 56-57, 3 jun. 2002; RIDGE, P. S. Tool sellers tap their feminine side. *Wall Street Journal*, 16 jun. 2002.
15. SILVERSTEIN, M. J.; FISKE, N. *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003; MACHAN, D. Sharing Victoria's Secret. *Forbes*, p. 132, 5 jun. 1995; www.limitedbrands.com.
16. ZACK, I. Out of the tube. *Forbes*, p. 200, 26 nov. 2001.
17. WHITE, G. L.; LEUNG, S. Middle market shrinks as americans migrate toward the higher end. *Wall Street Journal*, 29 mar. 2002.
18. HELM, B. PNC lures gen Y with its "Virtual Wallet" account. *BusinessWeek*, 26 nov. 2008; Virtual Wallet by PNC leading the way. Disponível em: <www.pncvirtualwallet.com>. Acesso em: 26 jan. 2010.
19. SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G. Segmenting global markets by generational cohort: determining motivations by age. *Journal of Consumer Behavior* 4, p. 51-63, out. 2004; MEREDITH, G. E.; SCHEWE, C. D. *Managing by defining moments: America's 7 generational cohorts, their workplace values, and why managers should care*. Nova York: Hungry Minds, 2002; MEREDITH, G. E.; SCHEWE, C. D.; KARLOVICH, J. *Defining markets defining moments*. Nova York: Hungry Minds, 2001.
20. LEVY, P. The quest for cool. *Marketing News*, p. 6, 28 fev. 2009; CONLIN, M. Youth quake. *BusinessWeek*, p. 32-36, 21 jan. 2008.
21. KLEIN, K. E. The ABCs of selling to generation X. *BusinessWeek*, 15 abr. 2004; STEPHEY, M. J. Gen-X: the ignored generation? Time, 16 abr. 2008; ERICKSON, T. Don't treat them like baby boomers. *BusinessWeek*, p. 64, 25 ago. 2008.
22. LEE, L. Love those boomers. *BusinessWeek*, p. 94, 24 out. 2005; MOOS, B. Last of boomers turn 40. *Dallas Morning News*, 1º jan. 2005; TISCHLER, L. Where the bucks are. *Fast Company*, p. 71-77, mar. 2004; DE MESA, A. Don't ignore the boomer consumer. *Brandchannel*. Disponível em: <www.brandchannel.com>. Acesso em: 25 jun. 2007; POLLACK, J. Boomers don't want your pity, but they do demand your respect. *Advertising Age*, p. 24.
23. 8 out. 2007. DOLLIVER, M. Marketing to today's 65-plus consumers. *Adweek*, 27 jul. 2009.
24. ELLIOT, S. The older audience is looking better than ever. *New York Times*, 19 abr. 2009.
25. MILEY, M. Don't bypass african-americans. *Advertising Age*, 2 fev. 2009.
26. SULLIVAN, E. Choose your words wisely. *Marketing News*, p. 22, 15 fev. 2008; YORK, E. B. Brands prepare for a more diverse "general market". *Advertising Age*, p. 6, 30 nov. 2009.
27. YORK, E. B. Brands prepare for a more diverse "general market". *Advertising Age*, p. 6, 30 nov. 2009.
28. HONIGMAN, D. B. 10 Minutes with . . . Caralene Robinson. *Marketing News*, p. 24-28, 15 fev. 2008; GRIER, S. A.; BRUMBAUGH, A.; THORNTON, C. G. Crossover dreams: consumer responses to ethnic-oriented products. *Journal of Marketing* 70, p. 35-51, abr. 2006.
29. HISPANICS will top all U.S. minority groups for purchasing power by 2007. *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*. Disponível em: <www.selig.uga.edu>. Acesso em: 1º set. 2006; HUMPHREYS, J. M. The multicultural economy 2008. *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.
30. PIERCE, A. Multiculti markets demand multilayered markets. *Marketing News*, p. 21, 1º maio 2008.
31. DE LOLLIS, B. At Goya, it's all in La Familia. *USA Today*, p. 1B-2B, 24 mar. 2008.
32. GROVER, R. The payoff from targeting hispanics. *BusinessWeek*, p. 76, 20 abr. 2009; DE LAFUENTE, Della. The new weave. *Adweek Media*, p. 26-28, 3 mar. 2008.
33. LEVY, P. La musica to their ears. *Marketing News*, p. 14-16, 15 maio 2009; GROVER, R. The payoff from targeting hispanics. *BusinessWeek*, p. 76, 20 abr. 2009.
34. WONG, E. Why bounty is a hit with U.S. hispanics. *Brandweek*, p. 6, 17 ago. 2009.
35. FARAH, S. Latino marketing goes mainstream. *Boston Globe*, 9 jul. 2006; SOLIS, D. Latino buying power still surging. *Dallas Morning News*, 1º set. 2006; TARNOWSKI, J. Assimilate or Perish. *Progressive Grocer*, 1º fev. 2006.
36. KELLER, K. L. got milk?: branding a commodity. *Best practice cases in branding*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; GOT milk? Disponível em: <www.gotmilk.com>; MANNING, J. *got milk?: the book*. Roseville, CA: Prima Lifestyles 1999.
37. SULLIVAN, E. A. Speak our language. *Marketing News*, p. 20-22, 15 mar. 2008.
38. CHANG, R. Mobile marketers target receptive hispanic audience. *Advertising Age*, p. 18, 26 jan. 2009.
39. LASSERE, A. The marketing corner: marketing to african-american consumers. *Epoch Times*, 27 nov. 2009.
40. SANDERS, L. How to target blacks? First you gotta spend. *Advertising Age*, p. 19, 3 jul. 2006; MILLER, P.; KEMP, H. *What's black about it? Insights to increase your share of a changing african-american market*. Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005.
41. FABRIS, M. Special report on multicultural marketing: market power. *Target Marketing*. Disponível em: <www.targetmarketing-mag.com>. Acesso em: maio 2008.
42. GRIER, S. A.; KUMANYIKA, S. K. The context for choice: health implications of targeted food and beverage marketing to african-americans. *American Journal of Public Health* 98, p. 1616-29, set. 2008.
43. THE "INVISIBLE" market. *Brandweek*, 30 jan. 2006.
44. PIERCE, A. Multiculti markets demand multilayered markets. *Marketing News*, p. 21, 1º maio 2008.
45. THE "INVISIBLE" market. *Brandweek*, 30 jan. 2006; IMADA, B. Four myths about the asian-american market. *Advertising Age*, 31 out. 2007; Kraft targets asian american moms. *Brandweek*, 1º set. 2005.
46. MARKETING to asian-americans. *Suplemento especial da Brandweek*, 26 maio 2008.
47. ROCKWOOD, Kate. Partnering with pride. *Fast Company*, p. 21-28, nov. 2009.
48. PRIME ACCESS, Inc. Disponível em: <www.primeaccess.net>.
49. STRATEGIC Business Insights. Disponível em: <www.strategic-businessinsights.com>.
50. KAPLAN, A. A fruitful mix. *Beverage World*, p. 28-36, maio 2006.
51. Essa classificação foi adaptada de BROWN, G. H. Brand loyalty: fact or fiction? *Advertising Age*, jun. 1952/jan. 1953 (série). Veja também ROSSI, P. E.; MCCULLOCK, R. E.; ALLENBY, G. M. The value of purchase history data in target marketing. *Marketing Science* 15, p. 321-40, outono 1996.
52. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*, p. 75-83, jan./fev. 1995.
53. Para um exame sobre as várias questões metodológicas que envolvem o desenvolvimento de esquemas de segmentação, veja DILLON, W. R.; MUKHERJEE, S. A guide to the design and execution of segmentation studies. In: GOVER, R.; VRIENS, M. (eds.). *Handbook of marketing research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; e WEDEL, M.; KAMAMURA, W. A. *Market segmentation: conceptual and methodological foundations*. Boston: Kluwer, 1997.

54. PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. Nova York: Free Press, p. 22-23, 1980.
55. ESTEE LAUDER. Disponível em: <www.esteelauder.com>.
56. SILVERSTEIN, B.. Hallmark—calling card. Disponível em: <www.brandchannel.com>. Acesso em: 15 jun. 2009; *Hallmark*, www.hallmark.com; VAN AUKEN, B. Leveraging the brand: Hallmark case study. Disponível em: <www.brandstrategyinsider.com>. Acesso em: 11 jan. 2008.
57. HARKAVY, J. Colgate buying control of Tom's of Maine for \$100 million. *Associated Press, Boston.com*. Acesso em: 21 mar. 2006.
58. BLATTBERG, R.; DEIGHTON, J. Interactive marketing: exploiting the age of addressability. *Sloan Management Review* 33, p. 5-14, outono 1991.
59. PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One-to-one B2B: customer development strategies for the business-to-business world*. Nova York: Doubleday, 2001; WIND, J.; RANGASWAMY, A. Customerization: the next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing* 15, p. 13-32, inverno 2001.
60. ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*, p. 75-83, jan./fev. 1995.
61. SIMONSON, I. Determinants of customers' responses to customized offers: conceptual framework and research propositions. *Journal of Marketing* 69, p. 32-45, jan. 2005.
62. MULLER, J. Kmart con salsa: will it be enough? *BusinessWeek*, 9 set. 2002.
63. MACCHIETTE, B.; ABHIJIT, R. Sensitive groups and social issues. *Journal of Consumer Marketing* 11, p. 55-64, inverno 1994.
64. CROCKETT, R. O. They're lining up for flicks in the "hood". *BusinessWeek*, p. 75-76, 8 jun. 1998.
65. MAYER, C. E. Nurturing brand loyalty; with preschool supplies, firms woo future customers — and current parents. *Washington Post*, 12 out. 2003.

Criação de brand equity

PARTE 4

Construindo marcas fortes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que é marca? Como funciona o branding?
2. O que é brand equity?
3. Como o brand equity é desenvolvido, mensurado e gerenciado?
4. Quais são as decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de branding?

Um dos ativos intangíveis mais valiosos de uma empresa é sua marca, e compete ao marketing gerenciar adequadamente seu valor. Desenvolver uma marca forte é tanto uma arte quanto uma ciência. Requer planejamento cuidadoso e profundo comprometimento de longo prazo, além de um marketing planejado e executado com criatividade. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor — e sua essência é um excelente produto.

Os profissionais de marketing das marcas de sucesso do século XXI precisam se sobressair na gestão estratégica de marca, um processo que associa o desenvolvimento e a implementação de atividades de marketing com programas de desenvolvimento, mensuração e gestão de marcas com o objetivo de maximizar seu valor. O processo de gestão estratégica de marca envolve quatro etapas principais:

- Identificação e definição do posicionamento da marca.
- Planejamento e implementação do marketing da marca.
- Mensuração e interpretação do desempenho da marca.
- Crescimento e sustentação do valor da marca.

Os três últimos tópicos serão abordados neste capítulo.¹ O Capítulo 11 revisará conceitos importantes relacionados à dinâmica competitiva.

Ao participar de aulas de ioga, o empresário canadense Chip Wilson observou que as roupas feitas com tecido misto de algodão com poliéster que a maioria de seus colegas usava eram muito desconfortáveis. Depois de criar uma roupa preta que se ajustava ao corpo e era resistente ao suor, ele também decidiu abrir um estúdio de ioga, e assim nasceu a lululemon. A empresa vem adotando uma abordagem de marketing local para o crescimento, que cria um forte vínculo emocional com seus clientes. Antes de abrir uma loja em uma cidade nova, a lululemon identifica professores de ioga ou ginástica que sejam influentes na comunidade. Em troca de um ano em roupas da loja, esses iogues atuam como “embaixadores” da marca, convidando alunos para aulas e eventos de vendas de produtos patrocinados pela lululemon. Eles também prestam consultoria de design de produto para a empresa. A devoção dos clientes lululemon, que beira o culto, é evidente em sua disposição de pagar US\$ 92 por um par de calças de treino que podem custar menos, de US\$ 60 a US\$ 70, em lojas da Nike ou da Under Armour. A lululemon consegue vender até US\$ 1.800 em produtos por metro quadrado em suas quase 100 lojas, o triplo do

que vendem varejistas estabelecidos como Abercrombie & Fitch e J. Crew. Após enfrentar alguns desafios relacionados com estoques, a empresa busca a expansão para além de roupas e acessórios para a prática da ioga, visando produtos similares em outros esportes como corrida, natação e ciclismo.²

O que é brand equity?

Talvez a habilidade mais distintiva de um profissional de marketing seja sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas. Marcas consagradas como Mercedes, Sony e Nike têm praticado um preço premium e suscitado uma profunda lealdade em clientes ao longo dos anos. Marcas mais recentes, como POM Wonderful, SanDisk e Zappos, capturaram tanto a imaginação dos consumidores quanto o interesse da comunidade financeira.

A American Marketing Association (AMA) define **marca** como “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. Uma marca é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis — isto é, relacionadas com o desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis — isto é, relacionadas com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos.

O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro.³ Os sinais mais antigos de branding na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas.

O papel das marcas

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto, e permitem que os consumidores — sejam indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida. Eles conhecem as marcas por meio de experiências anteriores com o produto e com o plano de marketing do produto, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais deixam a desejar. À medida que a vida das pessoas se torna mais complexa, agitada e corrida, a capacidade que as marcas têm de simplificar a tomada de decisões e reduzir riscos se torna inestimável.⁴

As marcas também desempenham funções valiosas para as empresas.⁵ Em primeiro lugar, simplificam o manuseio ou o rastreamento de produtos e ajudam a organizar os estoques e a contabilidade. Além disso, oferecem à empresa proteção jurídica quanto aos recursos ou aspectos exclusivos do produto.⁶ O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso ativo.

As marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar de novo pelo produto.⁷ A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto — normalmente de 20 a 25 por cento a mais.⁸ Ainda que os concorrentes possam reproduzir um processo de fabricação ou um design, terão dificuldade em se equiparar às impressões duradouras formadas na mente de pessoas e organizações graças a anos de atividade de marketing e experiência com o produto. Nesse sentido, o branding pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva.⁹ Às vezes, os profissionais de marketing só percebem a real importância da fidelidade à marca quando mudam um elemento crucial dela, como ilustra o agora clássico caso da New Coke.

Coca-Cola Bombardeada por uma série de testes de sabor conduzidos em nível nacional pela Pepsi-Cola, que era mais doce, em 1985 a Coca-Cola decidiu substituir sua antiga fórmula por uma variação mais adocicada, batizada de New Coke. Foram gastos US\$ 4 milhões em pesquisa de mercado. Testes cegos mostraram que os consumidores de Coca-Cola preferiam a fórmula nova, mais doce, mas o lançamento da New Coke provocou uma comoção nacional. Os pesquisadores de mercado haviam avaliado o sabor, mas não o apego emocional dos consumidores à Coca-Cola. Cartas de indignação, protestos formais e até mesmo ameaças de ação judicial obrigaram à manutenção de “The real thing” (“O verdadeiro sabor”). Dez semanas depois do lançamento, a empresa retirou a New Coke do mercado e reintroduziu sua fórmula centenária rebatizada como Classic Coke, um movimento que, ironicamente, pode ter rendido à velha fórmula um status ainda mais forte no mercado.

Positivos ou negativos, os efeitos do branding são penetrantes. Um estudo, que provocou muito debate quanto aos efeitos do marketing sobre as crianças, revelou que aquelas em idade

pré-escolar sentiam que produtos idênticos do McDonald's — até mesmo cenoura, leite e suco de maçã — tinham um sabor melhor quando acondicionados em embalagens conhecidas do McDonald's do que em outras sem marca.¹⁰

Para as empresas, as marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor, ser comprada e vendida e, ainda, oferecer a segurança de receitas futuras e estáveis para seu proprietário. Quantias generosas são pagas por marcas em fusões e aquisições, muitas vezes justificadas pela premissa da expectativa de lucros extras, assim como pela dificuldade e despesa envolvida na criação de marcas semelhantes a partir do zero. Wall Street acredita que marcas fortes resultam em melhor desempenho em termos de ganhos e lucros para as empresas, o que, por sua vez, gera maior valor para os acionistas.¹¹

O escopo do branding

Mas como se coloca uma “marca” em um produto? Embora as empresas impulsionem a criação da marca por meio de planos de marketing e outras atividades, em última análise, a marca é algo que se instala na mente dos consumidores. Trata-se de uma entidade perceptiva que tem origem na realidade, mas reflete as percepções e talvez até as idiossincrasias dos consumidores.

Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores “quem” é o produto — batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo —, a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa.

Para que as estratégias de branding sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem ser convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a uma categoria de produto. As diferenças entre as marcas muitas vezes estão relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto em si. Gillette, Merck e 3M foram líderes em suas categorias de produto durante décadas devido, em parte, à contínua inovação. Outras marcas criam vantagem competitiva por meio de fatores não relacionados ao produto. Gucci, Chanel e Louis Vuitton se tornaram líderes em suas categorias ao compreender as motivações e os desejos do consumidor e criar imagens relevantes e cativantes para seu produto.

O branding pode ser aplicado praticamente em qualquer campo no qual o consumidor tenha opções. É possível colocar uma marca em um bem físico (automóveis Flex da Ford ou o medicamento para colesterol Lipitor), um serviço (Singapore Airlines ou seguro-saúde BlueCross/BlueShield), uma loja (a de departamentos Nordstorm ou a especializada Foot Locker), uma pessoa (a atriz Angelina Jolie ou o tenista Roger Federer), um local (a cidade de Sydney ou o país Espanha), uma organização (U2 ou a American Automobile Association) ou uma ideia (legalização do aborto ou livre comércio).¹²

Herói dos esportes radicais, Shaun White é um dos maiores divulgadores de produtos para o lucrativo mercado jovem e uma marca por mérito próprio.

Shaun White A lenda dos esportes radicais Shaun White passou por três cirurgias de coração antes de completar um ano de idade. Mais tarde, sobreviveu a colisões em pleno ar e a quedas graves em competições ao longo de sua trajetória para se tornar campeão de skate e medalhista de ouro em jogos olímpicos em *snowboarding*. Vencedor em dois esportes, passou a ser patrocinado pelo fabricante de equipamentos e acessórios Burton quando tinha apenas sete anos de idade. Sua simpatia, espontaneidade e perspicácia nos negócios fizeram dele um dos maiores divulgadores do mercado jovem, estimado em US\$ 150 bilhões. A White Collection de roupa profissional de inverno de alto preço é uma das campeãs de vendas da Burton; a HP usou White para comercializar laptops e TVs de tela plana (que também exibem o videogame *Shaun White Snowboarding* criado pela Ubisoft); o óculos de proteção assinado por White se tornou o mais vendido da Oakley; a coleção Shaun White 4

Target da rede de lojas Target foca em *street wear* e *skateboarding* para o mercado de massa; e o patrocinador de longa data Red Bull filmou a viagem de *snowboarding* de White pelo Japão e lançou o vídeo na MTV e em DVD no varejo.¹³



Definição de brand equity

O **brand equity** é o valor agregado atribuído a bens e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca.¹⁴

Executivos e pesquisadores de marketing partem de diversas perspectivas para estudar o brand equity.¹⁵ Abordagens baseadas no cliente o analisam sob a perspectiva do consumidor — seja uma pessoa, seja uma organização —, e admitem que o poder de uma marca está naquilo que os clientes veem, leem, escutam, aprendem, pensam e sentem sobre ela ao longo do tempo.¹⁶

O **brand equity baseado no cliente** pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.¹⁷ Uma marca possui brand equity positivo baseado no cliente se os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto e à forma como ele é divulgado quando a marca é identificada, do que quando ela não é identificada. De modo análogo, podemos dizer que a marca possui brand equity negativo baseado no cliente se os consumidores reagem menos favoravelmente à atividade de marketing da marca sob as mesmas circunstâncias. Existem três ingredientes fundamentais para essa definição.

1. O brand equity surge de diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferenças, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma commodity, e é provável que a concorrência se baseie em preços.¹⁸
 2. Essas diferenças na resposta são resultado do **conhecimento que o consumidor tem da marca**, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças associados a ela. As marcas devem criar associações fortes, favoráveis e exclusivas com os clientes, como é o caso da Toyota (*confiabilidade*), da Hallmark (*consideração*) e da Amazon.com (*conveniência*).
 3. O brand equity se reflete em percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma marca. Marcas mais fortes levam a maior receita.¹⁹
- A Tabela 9.1 resume os principais benefícios do brand equity.

Assim, o desafio dos profissionais de marketing na construção de uma marca forte é garantir que os clientes tenham experiências adequadas com bens e serviços e seus planos de marketing, a fim de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca. Em um sentido abstrato, o brand equity pode ser entendido como algo que oferece às empresas uma “ponte” estratégica vital entre seu passado e seu futuro.²⁰

Os gastos anuais em marketing com bens e serviços também devem ser considerados investimentos no conhecimento da marca por parte do consumidor. A *qualidade* do investimento é o fator crítico, mas não necessariamente a *quantidade* (respeitando-se certo valor mínimo). Na verdade, é possível até “gastar excessivamente” na construção de uma marca, se o dinheiro não for aplicado com sabedoria.

O conhecimento da marca dita o direcionamento futuro mais adequado para ela. A **promessa de marca** representa a visão da empresa sobre o que a marca deve significar e realizar para os consumidores. Estes vão decidir, com base no que pensam e sentem sobre a marca, para onde (e como) acreditam que ela deva seguir e, assim, dar seu aval (ou não) a qualquer ação ou programa de marketing. Produtos novos no mercado norte-americano como a aspirina Bengay, o cereal Cracker Jack, a limonada Frito-Lay, o lava-roupas Fruit of the Loom e o ketchup premium da Smucker fracassaram porque os consumidores os consideraram inadequados como extensões da marca.

TABELA 9.1 Vantagens de marketing que uma marca forte proporciona

Melhor percepção de desempenho do produto	Maior cooperação e suporte comercial
Maior fidelidade	Mais eficácia das comunicações de marketing
Menor vulnerabilidade às ações de marketing da concorrência	Possíveis oportunidades de licenciamento
Menor vulnerabilidade às crises de marketing	Oportunidades adicionais de extensão de marca
Maiores margens	Melhor recrutamento e retenção de funcionários
Menos sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço	Maiores retornos financeiros de mercado
Mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço	

Virgin America Apesar de ter entrado para o setor de voos comerciais há poucos anos, a Virgin America se tornou uma companhia aérea premiada que os passageiros adoram e que dá lucro. Não é incomum a empresa receber e-mails de clientes dizendo que eles realmente queriam que seus voos durassem mais tempo! A Virgin America se propôs a reinventar a experiência de viagem como um todo, começando com um site e um sistema de check-in simples e amigável. Durante o voo, os passageiros se deleitam com Wi-Fi, poltronas de couro espaçosas, iluminação ambiente e painéis *touch screen* para pedidos de comida e bebida sem sair do assento. Alguns passageiros comentam que a Virgin America é como “voar em um iPod ou discoteca”. Sem uma campanha nacional de TV, a empresa conta com relações públicas, propaganda boca a boca, mídia social e um atendimento exemplar para criar uma experiência extraordinária aos clientes e construir sua marca. Como o vice-presidente de marketing Porter Gale observa: “A maior parte do envolvimento com mídia social consiste em responder, ouvir e interagir com os fãs, o que é importante porque desenvolve fidelidade”.²¹



Ao satisfazer, com um pouco de habilidade, necessidades não atendidas do consumidor, a Virgin America rapidamente desenvolveu uma marca forte.

Modelos de brand equity

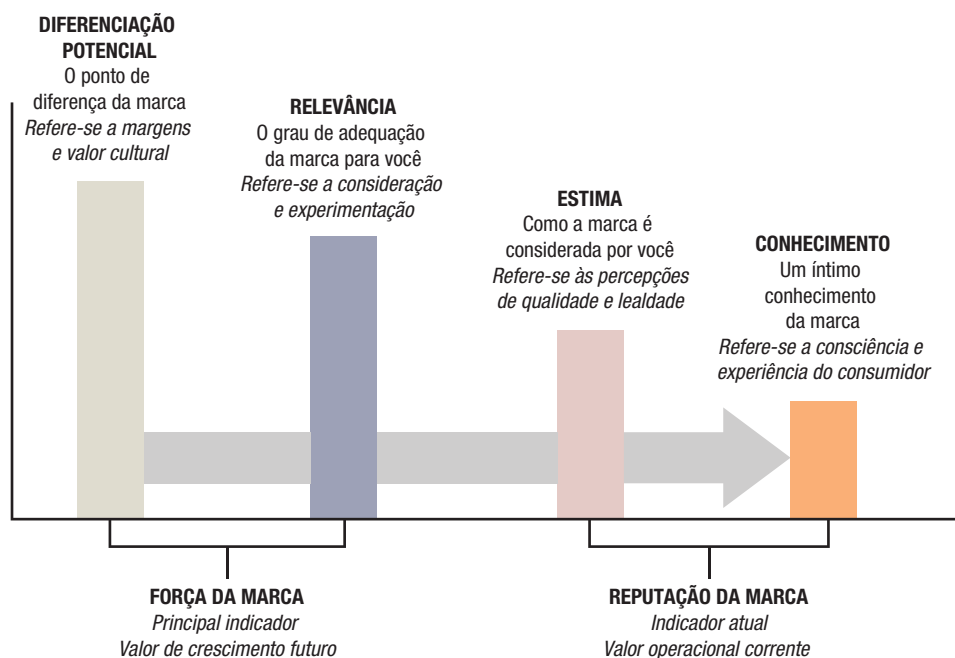
Embora haja um consenso entre os profissionais de marketing sobre os princípios básicos de branding, diversos modelos de brand equity oferecem perspectivas distintas. A seguir, resumimos três dos mais aceitos.

BRANDASSET® VALUATOR A agência de propaganda Young and Rubicam (Y&R) desenvolveu um modelo de brand equity denominado BrandAsset® Valuator (BAV — avaliador de ativo de marca). Com base em uma pesquisa com quase 800 mil consumidores em 51 países, o BAV oferece medidas comparativas de brand equity de milhares de marcas, em centenas de categorias. De acordo com o BAV, o brand equity tem quatro pilares ou componentes-chave (veja a Figura 9.1):

- **Diferenciação potencial**, que mede o grau em que uma marca é vista como diferente das outras e a percepção de sua tendência de valorização e liderança.
- **Relevância**, que mede a adequação e a amplitude do apelo da marca.
- **Estima**, que mede as percepções de qualidade e fidelidade ou quanto a marca é conceituada e respeitada.
- **Conhecimento**, que mede o quanto os consumidores conhecem e se sentem familiarizados com a marca.

Juntas, a diferenciação potencial e a relevância determinam a *força da marca* — o principal indicador que prevê seu crescimento futuro e valor. Já estima e conhecimento formam a *reputação da marca*, uma espécie de “boletim” do desempenho anterior e um indicador do valor presente.

A análise das relações entre essas dimensões — o “padrão de pilar” da marca — revela muito sobre a sua situação atual e futura. A força potencial e a reputação da marca podem ser combinadas para formar uma *tabela de poder* que descreve os estágios no ciclo de desenvolvimento da marca em quadrantes sucessivos (veja a Figura 9.2). Novas marcas fortes costumam exibir níveis mais altos de diferenciação potencial do que de relevância, ao passo que estima e conhecimento ainda permanecem mais baixos. Marcas de liderança exibem níveis altos em todos os pilares. Finalmente, as marcas em declínio demonstram alto conhecimento — indício de desempenho passado —, baixo nível de estima e níveis ainda mais baixos de relevância potencial e diferenciação.

**Figura 9.1**

Modelo de BrandAsset®
Valuator

Fonte: cortesia de BrandAsset® Consulting, uma divisão da Young & Rubicam.

De acordo com a análise do BAV, os consumidores concentram sua devoção e poder de compra em um portfólio cada vez menor de marcas especiais — marcas com diferenciação potencial que não param de evoluir. Essas marcas se conectam melhor com os consumidores — promovendo maior fidelidade de uso e poder de determinação de preço e criando maior valor para o acionista. Uma quantia hipotética de US\$ 10 mil investida nas 50 maiores marcas potenciais cresceu 12 por cento, enquanto o índice S&P 500 (índice que mede a evolução das 500 maiores e mais importantes ações do mercado) sofreu queda de quase 20 por cento entre 31 de dezembro de 2001 e 30 de junho de 2009. Algumas das mais recentes descobertas com base em dados BAV estão resumidas na seção Novas Ideias em Marketing “O problema da bolha da marca”.

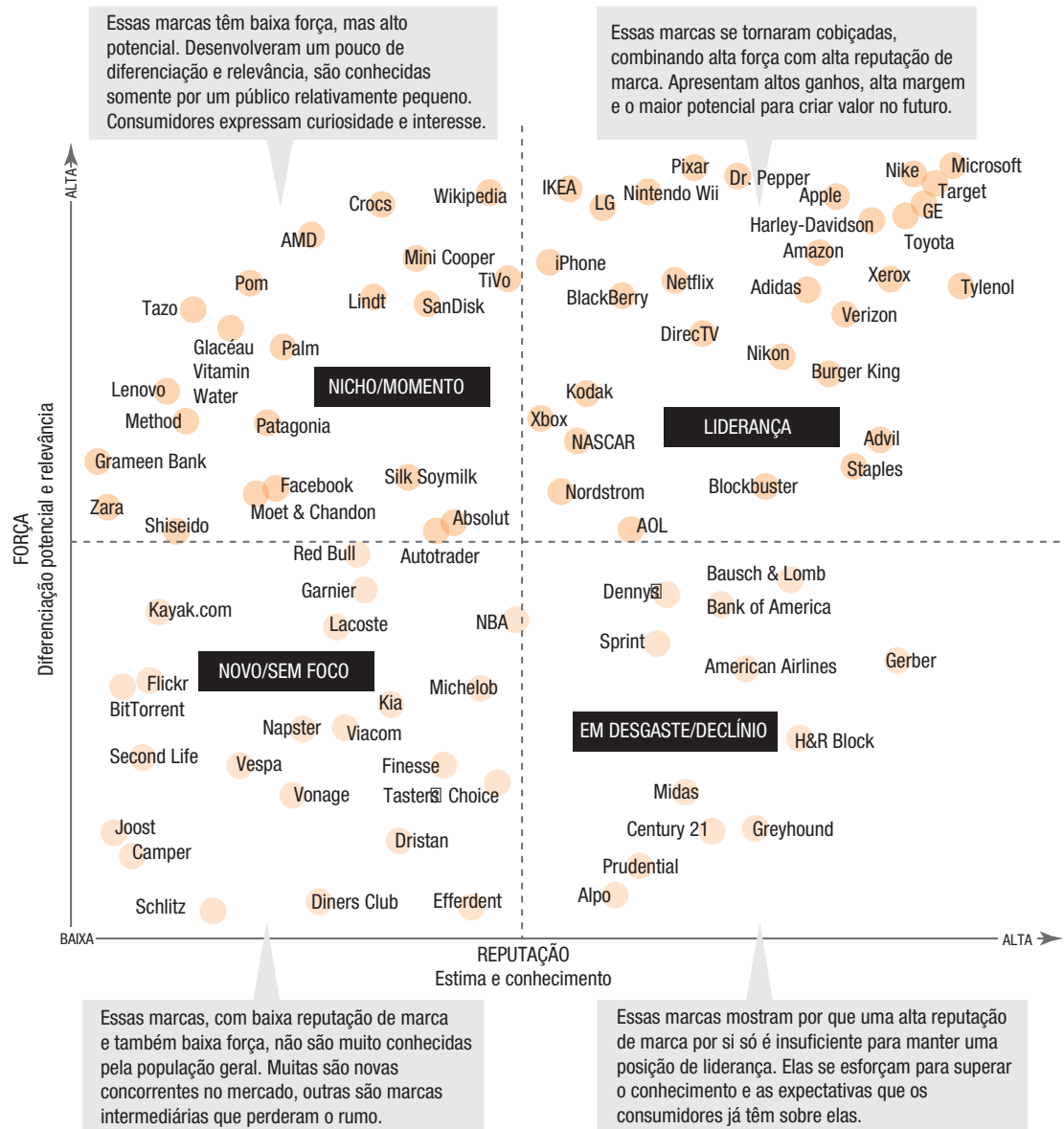
BRANDZ As consultorias de pesquisa de marketing Millward Brown e WPP criaram o modelo BRANDZ de força de marca, parte central do que chamaram pirâmide BrandDynamics. De acordo com esse modelo, a construção da marca envolve uma série sequencial de etapas (veja a Figura 9.3).

Para qualquer marca, cada entrevistado é designado a um nível da pirâmide, dependendo de suas respostas a um conjunto de perguntas. A pirâmide BrandDynamics mostra o número de consumidores que atingiram cada nível.

- **Presença.** Familiaridade ativa baseada em experiência passada, evidência ou conhecimento da promessa de marca.
- **Relevância.** Relevância para as necessidades do consumidor, na faixa de preço certa ou no conjunto em consideração.
- **Desempenho.** Crença de que oferece um desempenho aceitável e está na lista de produtos pré-selecionados do consumidor.
- **Vantagem.** Crença de que a marca tem uma vantagem emocional ou racional sobre outras marcas da categoria.
- **Vínculo.** Ligações racionais e emocionais com a marca em detrimento da maioria das outras marcas.

Os consumidores que criaram “vínculo”, isto é, aqueles localizados no topo da pirâmide constroem relacionamentos mais fortes com a marca e lhe destinam uma porção maior de seus gastos na categoria do que aqueles localizados nos níveis inferiores da pirâmide. Entretanto,

Traçando em um gráfico um grupo representativo de pontuação das marcas para força e reputação, essa matriz derivada do BrandAsset Valuator mostra uma imagem precisa de status e desempenho global de uma marca.



Fonte: BrandAsset Valuator da Young & Rubicam.

Figura 9.2

O universo do desempenho de marca

o maior número de consumidores está localizado nos níveis mais baixos e o desafio dos profissionais de marketing é desenvolver atividades e programas que levem os consumidores a galgar a pirâmide.

RESSONÂNCIA DE MARCA O modelo de ressonância de marca também vê a construção da marca como uma série sequencial e ascendente de etapas, de baixo para cima: (1) assegurar que os clientes identifiquem a marca e a associem a uma classe de produtos ou a uma necessidade específica; (2) estabelecer com solidez o significado da marca na mente dos clientes, vinculando estrategicamente a ela uma série de associações tangíveis e intangíveis; (3) obter as respostas adequadas do cliente no tocante a avaliações e sensações relacionadas com a marca; e (4) converter a resposta de marca dos clientes em uma fidelidade ativa e intensa.



Figura 9.3

Pirâmide BrandDynamics™

Fonte: BrandDynamics™ Pyramid. Reproduzida com permissão da Millward Brown.



O problema da bolha da marca

Em *The bubble brand*, os consultores de marca Ed Lebar e John Gerzema usam o histórico banco de dados do BAV da Y&R para realizar um exame abrangente do estado de marcas. A partir dos dados de meados de 2004, eles descobriram várias tendências curiosas. Para milhares de marcas de bens de consumo e serviços, os principais indicadores de valor, tais como reconhecimento *top of mind* (lembrança espontânea) do consumidor, confiança, respeito e admiração sofreram quedas significativas.

Ao mesmo tempo, porém, por vários anos os preços das ações foram impulsionados pelo valor intangível atribuído às marcas pelos mercados. Ao aprofundar o estudo, Lebar e Gerzema constataram que, na realidade, o aumento era resultante de poucas marcas extremamente fortes como Google, Apple e Nike. O valor criado pela vasta maioria das marcas estava estagnado ou em declínio.

Os autores concluíram que esse descompasso entre o valor que os consumidores veem nas marcas e o valor que o mercado lhes atribui era uma receita para o desastre, em dois níveis. No macroeconômico, implicava que os preços das ações da maioria das empresas de consumo eram superestimados. No microeconômico, isto é, no âmbito de cada empresa, apontava para um problema grave e contínuo em gestão de marca.

Por que as atitudes dos consumidores em relação às marcas declinaram? A pesquisa identificou três causas fundamentais. Primeiro, tem havido uma proliferação de marcas. A introdução de novos produtos vem acelerando, mas muitos deles não conseguem ser assimilados pelos consumidores. Em segundo lugar, os consumidores esperam “grandes ideias” criativas e acham que as marcas não proporcionam isso. Por fim, por causa de escândalos corporativos, crises relacionadas a produtos e mau comportamento dos executivos, a confiança nas marcas despencou.

No entanto, marcas vitais continuam a ser criadas com sucesso. Embora os quatro pilares do modelo BAV exerçam sua função, as marcas mais fortes repercutem junto aos consumidores de um modo especial.

Amazon.com, Axe, Facebook, Innocent, IKEA, Land Rover, LG, LEGO, Tata, Nano, Twitter, Whole Foods e Zappos exibiram uma notável diferenciação potencial ao comunicar dinamismo e criatividade de maneiras que a maioria das outras marcas não fazem.

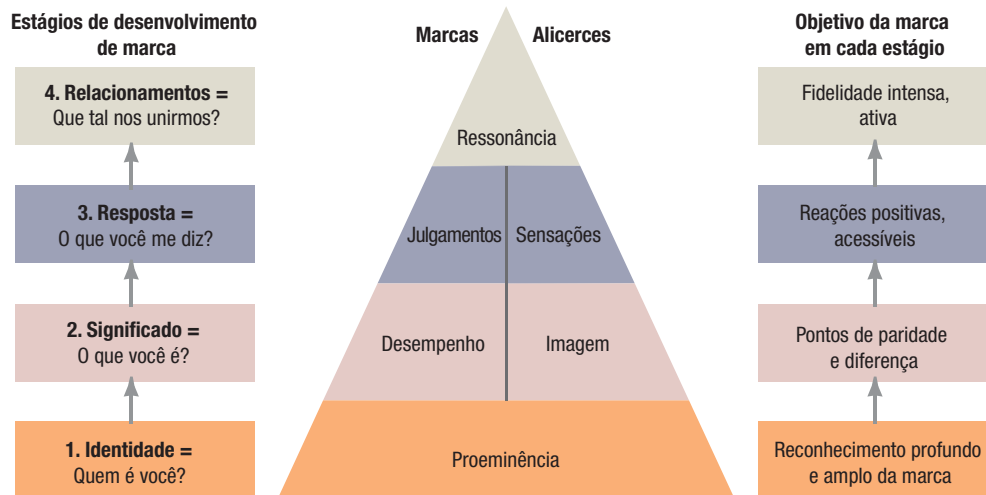
Formalmente, a análise BAV identificou três fatores que ajudam a definir energia, e a dinâmica da tendência de mercado que essa energia cria:

1. *Visão* — uma direção e um ponto de vista claros sobre o mundo e como ele pode ou deve ser mudado.
2. *Invenção* — a intenção de um produto de mudar o que as pessoas pensam e sentem e como elas se comportam.
3. *Dinamismo* — entusiasmo e afinidade na maneira como a marca é apresentada.

Os autores apresentam cinco passos para infundir mais energia às marcas.

1. **Realizar uma “auditoria energética” em sua marca.** Identificar as fontes e o nível de energia atuais para entender os pontos fortes e fracos de sua marca e se a gestão de marca está alinhada com a dinâmica do novo mercado.
2. **Faça de sua marca uma diretriz organizacional para seu negócio.** Encontre uma ideia ou pensamento de marca essencial que pode servir como uma lente através da qual você definirá todos os aspectos da experiência do cliente, incluindo bens, serviços e comunicações.
3. **Crie uma cadeia de valor energizada.** Torne as metas organizacionais referentes à marca claras o suficiente para serem entendidas por todos; todos os participantes devem pensar exclusivamente a partir da perspectiva da marca e entender como suas próprias ações impulsionam o nível de energia da marca e estimulam o que é essencial.
4. **Torne-se uma empresa movida a energia.** Os stakeholders devem passar sua energia e paixão para suas unidades de negócios e funções. Quando as aspirações da administração em relação à marca e ao negócio começarem a fazer parte da cultura organizacional, o processo de construir uma marca energizada estará quase concluído.
5. **Criar um ciclo de reinvenção contínua.** Por fim, mantenha a organização e sua marca em um estado de constante renovação. Gerentes de marca devem estar bastante atentos às mudanças na percepção e nos valores dos consumidores e prontos para se reformularem sempre.

Fonte: GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The brand bubble: the looming crisis in brand value and how to avoid it*. Nova York: Jossey-Bass, 2008; GERZEMA, John; LEBAR, Ed. *The trouble with brands*, *Strategy+Business*, 55, 2009.

**Figura 9.4**

Pirâmide de ressonância da marca

Segundo esse modelo, para executar essas quatro etapas é preciso erguer uma pirâmide de seis “alicerces de marca”, como ilustra a Figura 9.4. O modelo enfatiza a dualidade das marcas — a rota racional para a construção da marca está no lado esquerdo da pirâmide, enquanto a rota emocional fica no lado direito.²²

A MasterCard é um exemplo de marca com dualidade, uma vez que enfatiza a vantagem racional do cartão de crédito — ser aceito em estabelecimentos no mundo todo — e a vantagem emocional transmitida por sua premiada campanha publicitária “Não tem preço” (“Existem coisas que o dinheiro não compra, para todas as outras existe MasterCard”).

Para criar um brand equity significativo, é preciso atingir o topo da pirâmide de marca, o que ocorrerá apenas se os alicerces adequados forem estabelecidos.

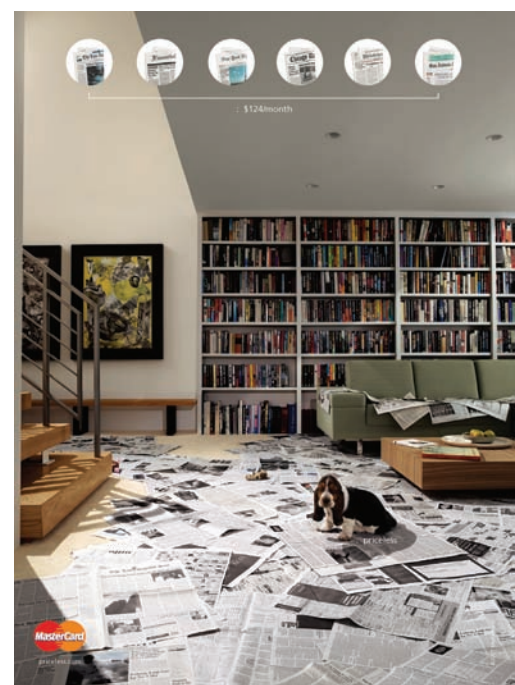
- A **proeminência da marca** está relacionada com a frequência e a facilidade com que ela é evocada em diversas situações de compra ou consumo.
- O **desempenho da marca** diz respeito ao modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente.
- A **imagem da marca** descreve as propriedades extrínsecas do produto, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente.
- Os **julgamentos da marca** se concentram nas opiniões e avaliações pessoais do cliente.
- As **sensações da marca** são respostas e reações emocionais dos clientes à marca.
- A **ressonância da marca** se refere à natureza do relacionamento que os clientes mantêm com a marca e mede até que ponto eles se sentem “em sincronia” com ela.

A ressonância se caracteriza pela intensidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como pelo nível de atividade gerado por essa fidelidade.²³ Alguns exemplos de marcas com alta ressonância são Harley-Davidson, Apple e eBay. A Fox News constatou que os níveis mais elevados de ressonância e engajamento gerados por seus programas costumam levar a um maior recall da propaganda que ela veicula.²⁴

A construção do brand equity

Os profissionais de marketing constroem o brand equity de suas empresas criando as estruturas certas de conhecimento da marca com os consumidores certos. Esse processo depende de *todos* os

A campanha “Não tem preço” da MasterCard reforça as recompensas emocionais da marca.



contatos relacionados com a marca — iniciados ou não pela empresa.²⁵ Sob a perspectiva da administração de marketing, porém, existem três conjuntos principais de *impulsionadores do brand equity*:

1. **As escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, URLs, logomarcas, símbolos, personagens, representantes, slogans, jingles, embalagens e sinais).** A Microsoft escolheu o nome Bing para seu novo mecanismo de busca por considerar que ele expressava de forma inequívoca a busca e o momento “aha!” de encontrar o que uma pessoa está procurando. Também é curto, simpático, de fácil memorização, ativo e compreensível em qualquer cultura.²⁶
2. **O produto e todas as atividades de marketing e programas de suporte de marketing associados a ele.** A marca da Liz Claiborne que mais cresce é a Juicy Couture, cujas roupas e acessórios esportivos provocativos e contemporâneos exercem um forte apelo de estilo de vida a mulheres, homens e crianças. Posicionada como um luxo acessível, a marca cria diferenciação por meio de distribuição limitada e, de certa forma, um nome picante e uma atitude rebelde.²⁷
3. **Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).** O nome de marca da vodka neozelandesa 42BELOW se refere a uma latitude que passa pela Nova Zelândia e a seu teor alcoólico. A embalagem e outros sinais visuais foram criados para alavancar a percepção de pureza do campo e, assim, comunicar o posicionamento da marca.²⁸



O nome da marca 42BELOW tem um significado direto relacionado com o produto e indireto relacionado com sua origem neozelandesa.

A escolha dos elementos da marca

Elementos da marca são recursos que podem ser registrados e servem para identificar e diferenciar a marca. A maioria das marcas fortes emprega diversos desses elementos. A Nike possui um símbolo inconfundível, o slogan estimulante “Just do it” e o nome mitológico “Nike” baseado na deusa alada da vitória.

Os profissionais de marketing devem escolher elementos de marca que gerem o máximo de brand equity possível. Isso pode ser testado verificando-se o que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem somente o elemento da marca. Com base apenas no nome isolado do produto, um consumidor poderia esperar que o adoçante ZeroCal não tenha calorias e que as pilhas Duracell durem muito.

CRITÉRIOS DE ESCOLHA DO ELEMENTO DA MARCA Existem seis critérios na escolha dos elementos da marca. Os três primeiros — ser de fácil memorização, significativo e cativante — podem ser caracterizados como “construtores de marca”. Os três últimos — ser transferível, adaptável e protegido — têm caráter “defensivo” e ajudam a alavancar e preservar o brand equity contra ameaças.

1. **Fácil memorização.** Com que facilidade o elemento da marca é lembrado e reconhecido? Quando isso ocorre? Tanto no momento da compra quanto no do consumo? Nomes curtos como OMO, Ypê e Veja são elementos da marca fáceis de memorizar.
2. **Significativo.** Até que ponto o elemento de marca é digno de crédito? É sugestivo para a categoria correspondente, um ingrediente do produto ou o tipo de pessoa que poderia usar a marca? Pense no significado inerente a nomes como desodorizador de ar BomAr, absorvente feminino Sempre Livre e bicicleta Barra Forte.
3. **Cativante.** Esteticamente, o elemento de marca é cativante? Uma tendência recente é usar nomes bem-humorados e que também possam ser prontamente convertidas em uma URL, como no caso do compartilhamento de fotos Flickr, da rede social Wakoopa e dos telefones celulares ROKR e RAZR da Motorola.²⁹
4. **Transferível.** O elemento de marca pode ser usado para apresentar novos produtos na mesma categoria ou em outras? Ele agrega ao brand equity em outros países e segmentos

de mercado? Embora fosse inicialmente uma livraria virtual, a Amazon.com foi inteligente o suficiente para não se chamar “Books ‘R’ Us”. O Amazonas é famoso por ser o maior rio do mundo, e o nome sugere a grande variedade de mercadorias que poderiam ser enviadas aos consumidores, um descritor importante da diversificada gama de produtos que a empresa vende.

5. **Adaptável.** O elemento de marca é adaptável e atualizável? A imagem da personagem da marca de produtos alimentícios Betty Crocker passou por mais de sete retoques em seu visual ao longo de 87 anos, e ela parece ter no máximo 35!
6. **Protegido.** O elemento de marca pode ser protegido juridicamente? E em termos concorrenciais? Pode ser copiado com facilidade? Nomes que se tornam sinônimo de sua categoria de produto — como Gillette, Xerox e Maizena — devem deter seus direitos sobre a marca para não se tornarem genéricos.

DESENVOLVIMENTO DOS ELEMENTOS DE MARCA Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca.³⁰ Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos, além de inerentemente descritivos e persuasivos. A atratividade dos elementos de marca também podem aumentar o reconhecimento e as associações mentais.³¹ Os duendes da Keebler reforçam a ideia de comida caseira de qualidade associada a senso de magia e diversão para sua linha de biscoitos; o amigável mascote Bibendum da Michelin, que lembra a forma de um pneu, ajuda a transmitir segurança para a família.

Muitas vezes, quanto menos tangíveis forem os benefícios da marca, mais importante será que os seus elementos capturem as características intangíveis. É comum as empresas de seguros usarem em suas marcas símbolos de força (como a Rocha de Gibraltar da Prudential e o alce da Hartford), segurança (as mãos unidas em formato de concha da Allstate e o capacete da Fireman’s Fund) ou alguma combinação de ambos (o castelo da Fortis).

Assim como os nomes de marca, os slogans são um meio extremamente eficiente de construir brand equity.³² Eles podem funcionar como “ganchos” para ajudar os consumidores a compreender o que é a marca e o que a torna especial: “Com Manah, adubando dá”, “Gol, linhas aéreas inteligentes” e “TIM, viver sem limites”. Entretanto, escolher um nome com um significado inerente à marca pode ser um entrave à agregação de um sentido diferente ou à atualização de um posicionamento.³³

Desenvolvendo atividades de marketing holístico

Uma marca não é construída exclusivamente por propaganda. Os consumidores passam a conhecê-la por meio de uma gama de contatos e pontos de ligação: observação e uso pessoal, boca a boca, interações com funcionários da empresa, contatos on-line ou por telefone e transações de pagamento. Um **contato de marca** pode ser definido como qualquer experiência geradora de informações, positivas ou negativas, que um cliente real ou potencial tem com a marca, sua categoria de produto ou seu mercado.³⁴ A empresa deve se empenhar em gerenciá-las tanto quanto em fazer sua propaganda.³⁵

A estratégia e a tática de marketing mudaram radicalmente nos últimos anos.³⁶ Os profissionais de marketing criam contatos de marca e constroem brand equity por diversas vias, tais como clubes e comunidades de consumidores, feiras comerciais, marketing de eventos, patrocínios, visitas à fábrica, relações públicas, press releases e marketing de causas sociais. A Mountain Dew criou o Dew Tour, um dos maiores eventos de esportes radicais do mundo, no qual atletas competem em diversos campeonatos de *skateboarding*, BMX e motocross estilo livre para atrair o cobiçado, porém volúvel, mercado-alvo de 12 a 24 anos.³⁷

Praticar o **marketing integrado** significa mesclar e combinar atividades de marketing a fim de maximizar seus efeitos individuais e coletivos.³⁸ Para executá-lo, os profissionais de marketing necessitam de uma variedade de atividades de marketing distintas que reforcem a promessa da marca. O Olive Garden se tornou a segunda maior rede de restaurantes informais dos Estados Unidos, com vendas superiores a US\$ 3 bilhões em 2010 em seus mais de 700 restaurantes na América do Norte, graças, em parte, a um plano de marketing totalmente integrado.

Olive Garden A promessa de marca do Olive Garden é “uma típica refeição familiar italiana”, caracterizada por uma “deliciosa comida italiana fresca e simples”, “acompanhada por uma excelente taça de vinho” e servida por “pessoas que tratam os clientes como alguém da família”, “em um aconchegante ambiente familiar”. Para corresponder a essa promessa de marca, a rede de restaurantes já enviou mais de 1.110 de seus gerentes gerais e atendentes para viagens de imersão cultural na Itália; inaugurou o Culinary Institute of Tuscany (Instituto de Culinária da Toscana), na Itália, para inspirar a criação de novos pratos e ensinar a seus funcionários técnicas da autêntica cozinha italiana; oferece workshops sobre vinhos para sua equipe e eventos de degustação para os clientes; por fim, reformou os restaurantes, dando-lhes um toque de uma casa de campo toscana. As comunicações englobam mensagens internas, para os funcionários e em mídia de massa, que, em conjunto, reforçam a promessa de marca e seu slogan “When You’re Here, You’re Family” (“Aqui, você faz parte da família”).³⁹

As atividades de marketing integrado podem ser julgadas no tocante à eficiência e à eficácia com que influenciam a conscientização de marca e com que criam, mantêm ou fortalecem a imagem de marca. Embora a Volvo possa investir em P&D e se engajar em propagandas, promoções e outros meios de comunicação para reforçar a associação de sua marca com a “segurança”, também pode patrocinar eventos para assegurar que seja considerada contemporânea e atualizada. Os planos de marketing devem ser agregados de modo que o todo seja maior do que a soma das partes. Em outras palavras, as atividades de marketing devem operar isoladamente e em conjunto.

Como alavancar associações secundárias

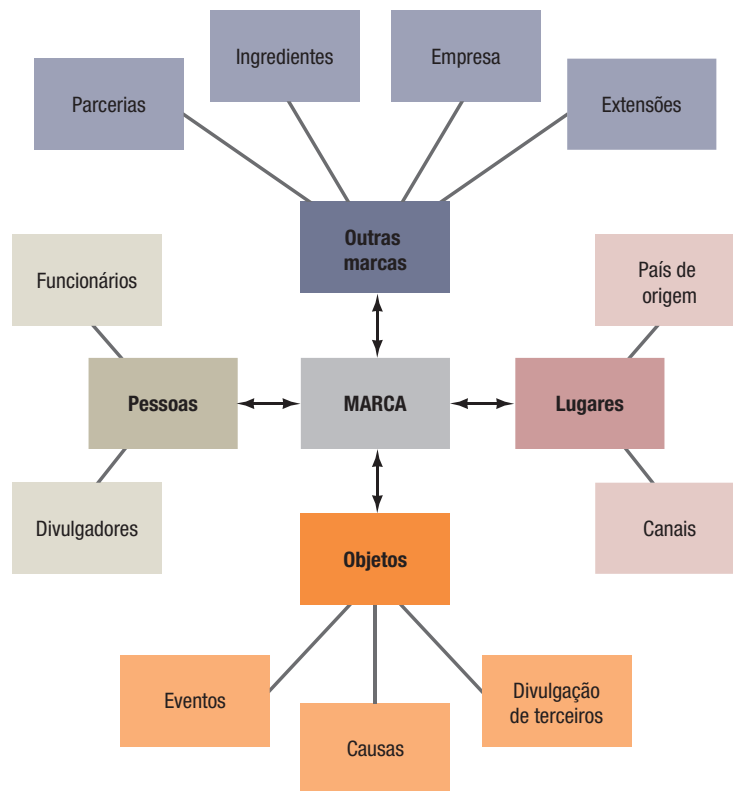
A terceira e última maneira de construir brand equity é, literalmente, “tomá-lo emprestado”. Isso quer dizer criar valor para a marca associando-a a outras informações presentes na memória dos consumidores e que lhes transmitem significado (veja a Figura 9.5).

Essas associações “secundárias” podem vincular a marca a determinadas fontes, tais como a própria empresa (por meio de estratégias de branding), países ou outras regiões geográficas (identificação da origem do produto) e canais de distribuição (estratégias de canal); além de outras marcas (branding de ingredientes ou co-branding), personagens (licenciamento), formadores de opinião (aval), eventos culturais ou esportivos (patrocínio) e outras fontes de terceiros (prêmios ou críticas).

Por exemplo, pense que a Burton — fabricante de pranchas para *snowboard* e botas, acessórios, vestuário e casacos para esqui — decidiu lançar uma prancha de surfe chamada “Dominator”. A Burton abocanhou mais de um terço do mercado de *snowboard* criando parcerias com os melhores profissionais desse esporte e uma bem estruturada comunidade de praticantes amadores. Ao criar um plano de marketing de sustentação à nova prancha Dominator, a Burton poderia alavancar o conhecimento secundário da marca de diversas formas:

- Recorrendo ao “sub-branding” do produto e batizando-o de “Dominator by Burton”. As avaliações dos consumidores sobre o novo produto seriam influenciadas pelo que sentem em relação à Burton e se eles acham que esse conhecimento antecipa a qualidade de uma prancha de surfe da empresa.
- A Burton poderia apegar-se a suas origens rurais na Nova Inglaterra, mas essa localização geográfica não teria muita relevância em se tratando de surfe.
- Poderia também tentar comercializar o produto em lojas populares de surfe, na esperança de que sua credibilidade “contagiasse” a marca Dominator.
- Também seria possível lançar mão da estratégia de co-branding, identificando uma marca forte para seus materiais de espuma ou fibra de vidro (como fez a Wilson ao incorporar a borracha dos pneus Goodyear às solas de seus tênis Pro Staff Classic).
- A Burton poderia contatar um ou mais dos melhores surfistas profissionais para divulgar a prancha; poderia ainda optar por patrocinar um campeonato de surfe ou mesmo toda a turnê mundial da Associação dos Surfistas Profissionais.
- Poderia tentar garantir e divulgar avaliações favoráveis por parte de terceiros em revistas especializadas.

Dessa forma, independentemente das associações criadas pela prancha de surfe em si, por seu nome de marca ou por quaisquer outros aspectos do programa de marketing, a Burton poderia construir brand equity por associação aos outros elementos descritos.

**Figura 9.5**

Fontes secundárias de conhecimento de marca

Branding interno

Os profissionais de marketing agora precisam “se virar” para cumprir a promessa de marca. Devem adotar uma perspectiva *interna* para ter certeza de que funcionários e parceiros de marketing prezam e compreendem as noções básicas de branding e como elas podem ajudar — ou prejudicar — o brand equity.⁴⁰ O **branding interno** consiste em atividades e processos que ajudam a informar e inspirar funcionários em relação às marcas.⁴¹ Os profissionais de marketing holístico vão além, treinando e incentivando distribuidores e revendedores a atender bem os clientes. Revendedores mal treinados podem arruinar os melhores esforços empreendidos para construir uma forte imagem de marca.

O *vínculo com a marca* se verifica quando os clientes consideram que a empresa está cumprindo sua promessa. Todos os contatos deles com os funcionários e os meios de comunicação da empresa devem ser positivos.⁴² *A promessa da marca somente será cumprida se todos os integrantes da empresa vivenciarem a marca.* A Disney é tão bem-sucedida em branding interno que realiza seminários sobre o “Estilo Disney” até para funcionários de outras empresas.

Quando os funcionários se preocupam com a marca e acreditam nela, eles se tornam motivados a trabalhar mais e serem mais fiéis à empresa. Alguns princípios importantes do branding internos são:⁴³

1. **Escolha o momento certo.** Momentos decisivos são oportunidades ideais para capturar a atenção e a imaginação dos funcionários. Após veicular uma campanha de branding interno associada a seu reposicionamento externo, “Beyond Petroleum”, a BP constatou que a maioria dos funcionários reagia positivamente à nova marca e achava que a empresa seguia na direção certa.
2. **Vincule o marketing interno ao externo.** Mensagens internas e externas devem ser compatíveis. A campanha de e-business da IBM não somente ajudou a mudar a percepção pública da empresa no mercado como também sinalizou aos funcionários que a IBM estava determinada a buscar a liderança no uso da tecnologia de Internet.
3. **Mantenha a marca viva para os funcionários.** A comunicação interna deve ser informativa e energizante. A Miller Brewing explorou sua herança cervejeira para gerar orgulho e paixão e levantar o moral dos funcionários.

Comunidades de marca

Graças à Internet, as empresas estão interessadas em colaborar com os consumidores para criar valor por meio de comunidades desenvolvidas em torno de marcas. Uma **comunidade de marca** é uma comunidade especializada de consumidores e funcionários cuja identificação e atividades giram em torno da marca.⁴⁴ Três características identificam as comunidades de marca:⁴⁵

1. Uma “consciência de espécie” ou um senso de conexão para com a marca, a empresa, o produto ou outros membros da comunidade.
2. Rituais, histórias e tradições compartilhadas que ajudam a transmitir o significado da comunidade.
3. Uma responsabilidade ou um dever moral compartilhado tanto à comunidade como um todo quanto a seus membros individuais.

As comunidades de marca podem assumir muitas formas.⁴⁶ Algumas surgem organicamente dos próprios usuários da marca, como o clube de pilotos Atlanta MGB, o grupo de usuários do Apple Newton e o fórum de discussão on-line Rennlist da Porsche. Outras são patrocinadas e intermediadas por empresas, como o Club Green Kids (fã-clube mirim oficial do time de basquete Boston Celtics) e o grupo dos proprietários de Harley-Davidson.



Marcas de sucesso como a Burton Snowboards precisam refletir cuidadosamente sobre como alavancar seus pontos fortes com novos produtos e mercados, além de como “tomar emprestado” o valor de outras pessoas, lugares ou objetos.

Harley-Davidson

Fundada em 1903, em Milwaukee, Wisconsin, por duas vezes a Harley-Davidson escapou por pouco da falência, mas atualmente é uma das marcas de veículos motorizados mais reconhecidas do mundo. Em um ato de desespero, por causa das terríveis dificuldades financeiras que enfrentava na década de 1980, ela licenciou seu nome para negócios pouco recomendados como cigarros e cooler de vinho. Embora os consumidores amassem a marca, as vendas caíram devido a problemas de qualidade de produto, e a Harley iniciou a retomada de sua excelência melhorando os processos de fabricação. A empresa também desenvolveu uma forte comunidade da marca na forma de um clube de proprietários denominado Harley Owners Group (H.O.G.), que patrocina ralis de motocicleta, passeios beneficentes e outros eventos ligados ao motociclismo, e agora conta com um milhão de membros em mais de 1.200 grupos regionais. Os benefícios do H.O.G. incluem uma revista chamada *Hog Tales*, um manual de turismo, serviço de emergência na estrada, um seguro concebido especialmente, serviço de compensação a roubos, tarifas promocionais em hotéis e o programa Fly & Ride que oferece aos membros o aluguel de Harleys nas férias. A empresa também mantém um abrangente site dedicado ao H.O.G., com informações sobre os grupos do clube, eventos e uma seção de acesso exclusivo aos membros.⁴⁷

Uma comunidade de marca forte resulta em uma base maior de clientes fiéis, comprometidos. Suas atividades e seu suporte podem, até certo ponto, substituir outras atividades que a empresa teria de empreender, criando maior eficácia e eficiência de marketing.⁴⁸ Uma comunidade de marca também pode ser uma constante fonte de inspiração e feedback para melhorias de produtos ou inovações.

Para entender melhor como funcionam, um estudo abrangente examinou comunidades formadas em torno de marcas bem diferentes entre si como a de cosmecêuticos StriVectin, automóveis BMW Mini, o programa de televisão *Xena: Warrior Princess*, refrigerante Jones, banda de rock Tom Petty & the Heartbreakers e aparelhos de GPS Garmin. Aplicando múltiplos métodos de pesquisa como a “netnografia” com fóruns on-line, observação participativa e natural das atividades da comunidade e entrevistas em profundidade com membros da comunidade, os pesquisadores descobriram a ocorrência de 12 práticas de criação de valor. Eles as dividiram em quatro categorias — rede social, engajamento em comunidades, administração de impressões e uso da marca —, que estão resumidas na Tabela 9.2.

A formação de uma comunidade de marca positiva e produtiva requer planejamento e implementação cuidadosos. As especialistas em marca Susan Fournier e Lara Lee identificaram os sete mitos mais comuns sobre comunidades de marca e sugerem a realidade em cada caso (veja a Tabela 9.3).

A mensuração de brand equity

Como o brand equity pode ser mensurado? Uma *abordagem indireta* avalia fontes potenciais de brand equity identificando e rastreando as estruturas de conhecimento da marca detidas pelo consumidor.⁴⁹ Já a *abordagem direta* avalia o impacto real do conhecimento da marca na resposta do consumidor aos diferentes aspectos do marketing. A seção Novas Ideias em Marketing “A cadeia de valor da marca” mostra como associar ambas as metodologias.⁵⁰

TABELA 9.2 Práticas de criação de valor

REDE SOCIAL	
Recepção	Cumprimentar novos membros, acolhendo-os no grupo e auxiliando sua aprendizagem sobre a marca e a socialização na comunidade.
Criação de empatia	Oferta de suporte emocional e/ou físico a outros membros, inclusive apoio em situações críticas relacionadas com a marca (por exemplo, falha de produto, personalização) e/ou questões de vida não relacionadas com a marca (por exemplo, doença, morte, emprego).
Administração	Articular as expectativas de comportamento dentro da comunidade de marca.
ADMINISTRAÇÃO DE IMPRESSÕES	
Elogio	Falar bem da marca, inspirando outros a usá-la e fazendo sua recomendação.
Justificativa	Reunir justificativas racionais, de modo geral, para dedicar tempo e esforço à marca e, de modo coletivo, para observadores externos e membros do entorno.
ENGAJAMENTO EM COMUNIDADES	
Delimitação	Reconhecer as variações entre os membros da comunidade de marca e estabelecer distinção e semelhança intragrupo.
Estabelecimento de marcos	Observar eventos exemplares de propriedade da marca e consumo.
Caracterização	Traduzir marcos em símbolos e artefatos.
Documentação	Detalhar a jornada de relacionamento com a marca de uma forma narrativa, muitas vezes se ancorando e pontuando por marcos.
USO DA MARCA	
Tratamento	Cuidar da marca ou sistematizar padrões ideais de utilização.
Personalização	Modificar a marca para atender necessidades do grupo ou individuais. Isso inclui todos os esforços para mudar especificações de fábrica do produto para melhorar seu desempenho.
Massificação	Distanciar-se/aproximar-se do mercado de maneira positiva ou negativa. Pode ser dirigida a outros membros (por exemplo, você deve vender/não vender tal produto) ou à empresa por meio de conexão explícita ou monitoramento presumido do site (por exemplo, você deve corrigir isso/fazer isso/mudar isso).

Fonte: adaptado de SHAU, Hope Jensen; MUNIZ, Albert M.; ARNOULD, Eric J. How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73, p. 30-51, set. 2009.

TABELA 9.3 Mitos e verdades das comunidades de marca

Mito: comunidade de marca é uma estratégia de marketing.	Verdade: comunidade de marca é uma estratégia de negócio. O modelo de negócio como um todo deve apoiar a comunidade de marca.
Mito: comunidades de marca existem para servir ao negócio.	Verdade: comunidades de marca existem para servir a seus membros. As comunidades de marca são um meio que leva a um determinado fim e não um fim em si mesmo.
Mito: construa a marca, e a comunidade será uma consequência.	Verdade: cultive a comunidade, e a marca crescerá; projete a comunidade, e a marca será forte.
Mito: comunidades de marca devem ser festivais de adoração para fiéis defensores da marca.	Verdade: comunidades são inerentemente políticas, e essa Verdade deve ser enfrentada com honestidade e autenticidade; as empresas inteligentes abraçam os conflitos que fazem as comunidades prosperarem.
Mito: concentre-se em líderes de opinião para construir uma comunidade forte.	Verdade: comunidades fortes cuidam de todos os seus membros; todos na comunidade desempenham um papel importante.
Mito: redes sociais on-line são a melhor maneira de construir uma comunidade.	Verdade: redes sociais são uma ferramenta de comunidade, mas ferramenta não é estratégia.
Mito: comunidades de marca de sucesso são rigorosamente administradas e controladas.	Verdade: controle é ilusão; o sucesso de uma comunidade de marca requer abertura e relaxamento; feitas de pessoas e destinadas a elas, as comunidades desafiam o controle gerencial.

Fonte: FOURNIER, Susan; LEE, Lara. The seven deadly sins of brand community. *Marketing Science Institute Special Report* 08-208, 2008; FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, p. 105-11, abr. 2009.



A cadeia de valor da marca

A *cadeia de valor da marca* é uma maneira estruturada de avaliar as fontes e os resultados do brand equity, bem como a forma pela qual as atividades de marketing criam o valor da marca (veja a Figura 9.6). Tal cadeia se baseia em diversas premissas básicas.

Em primeiro lugar, o processo de criação do valor da marca tem início quando a empresa investe em um programa de marketing cujos alvos sejam clientes reais ou potenciais e que tenha por objetivo desenvolver a marca, incluindo pesquisa, desenvolvimento e projeto do produto; comercialização ou suporte ao intermediário; e comunicações de marketing. Então, presume-se que o programa de marketing vá influenciar o “modo de pensar”, o comportamento de compra e a reação ao preço dos clientes; a questão é como. Por fim, a comunidade de investidores leva em consideração o desempenho do mercado e outros fatores, como custo de reposição e preço de compra em aquisições, para chegar a uma avaliação do valor para o acionista, em termos gerais, e do valor de uma marca, em particular.

O modelo também pressupõe que três conjuntos de multiplicadores regem a transferência entre um programa de marketing e os três estágios de valor subsequentes.

- O *multiplicador do programa* determina a capacidade do programa de marketing de influenciar o modo de pensar do cliente e depende da qualidade do investimento no programa.
- O *multiplicador do cliente* determina até que ponto o valor criado na mente do cliente afeta o desempenho no mercado. Esse resultado depende de superioridade competitiva (eficácia da quantidade e da qualidade do investimento em marketing em relação às marcas concorrentes), canal e outro suporte intermediário (quanto de reforço de marca e esforço de vendas estão sendo despendidos pelos vários parceiros de marketing) e número de clientes e seu perfil (quantos e que tipo de clientes, lucrativos ou não, são atraídos pela marca).
- O *multiplicador do mercado* determina até que ponto o valor demonstrado pelo desempenho de uma marca no mercado se manifesta no valor para o acionista. Depende, em parte, das ações de analistas financeiros e investidores.

Fonte: KELLER, K. Lane; LEHMANN, Don Lehmann. How do brands create value. *Marketing management*, p. 27-31, maio/jun. 2003. Veja também EPSTEIN, Marc J.; WESTBROOK, Robert A. Linking actions to profits in strategic decision making. *MIT Sloan Management Review*, p. 39-49, 2001; SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value. *Journal of Marketing*, 62, n. 1, p. 2-18, jan. 1998; SRINIVASAN, Shuba; VANHEULE, Marc; PAUWELS, Koen. Mindset metrics in market response models: an integrative approach. *Journal of Marketing Research*, no prelo.

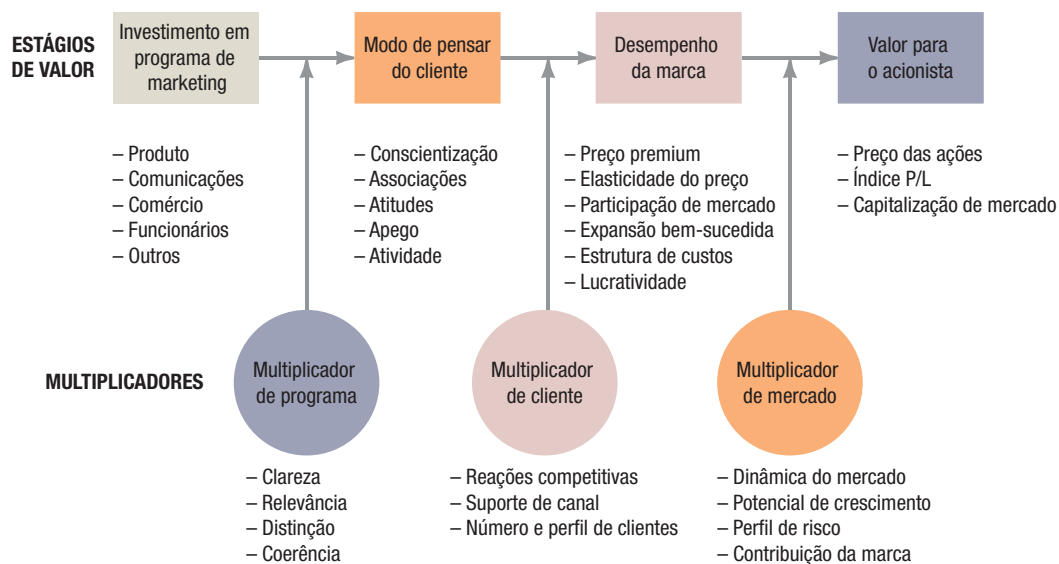


Figura 9.6

A cadeia de valor da marca

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Essas duas abordagens gerais são complementares, e os profissionais de marketing podem usá-las em conjunto. Em outras palavras, para que o brand equity desempenhe uma função estratégica útil e oriente as decisões de marketing, é importante que os profissionais de marketing compreendam totalmente (1) as fontes de brand equity e como elas afetam os resultados relevantes e (2) como essas fontes e resultados mudam, se for o caso, ao longo do tempo. As auditorias de marca são importantes para o primeiro ponto; já o rastreamento da marca é importante para o segundo.

TABELA 9.4 As dez marcas mais valiosas do mundo

Classificação	Marca	Valor da marca em 2009 (em bilhões de dólares)
1	Coca-Cola	US\$ 68,7
2	IBM	US\$ 60,2
3	Microsoft	US\$ 56,6
4	GE	US\$ 47,8
5	Nokia	US\$ 34,9
6	McDonald's	US\$ 32,3
7	Google	US\$ 32
8	Toyota	US\$ 31,3
9	Intel	US\$ 30,6
10	Disney	US\$ 28,4

Fonte: Interbrand. Usado com permissão.

- Uma **auditoria de marca** envolve uma série de procedimentos focados no consumidor pelos quais se avalia a saúde da marca, desvenda-se suas fontes de brand equity e são sugeridas maneiras de melhorar e alavancar seu valor. Os profissionais de marketing devem realizar uma auditoria de marca ao elaborar planos de marketing e avaliar mudanças no direcionamento estratégico. Realizar auditorias de marca periodicamente, por exemplo, a cada ano, permite aos profissionais de marketing monitorar a pulsação de suas marcas, podendo assim gerenciá-las de forma mais proativa e responsiva.
- Os **estudos de rastreamento da marca** coletam informações quantitativas dos consumidores ao longo do tempo para oferecer informações fundamentais acerca do desempenho de suas marcas e programas de marketing. Os estudos de rastreamento são meios de compreender onde, em que medida e de que forma o valor da marca está sendo criado, para facilitar a tomada de decisões rotineiras.

Não se deve confundir avaliação do brand equity com **avaliação da marca**, que é o trabalho de estimar o valor financeiro total da marca. A Tabela 9.4 traz as marcas mais valiosas do mundo em 2009.⁵¹ No caso dessas empresas conhecidas, o valor da marca costuma ser superior à metade da capitalização total da empresa no mercado. John Stuart, cofundador da Quaker Oats, afirmou: “Se esta empresa fosse dividida, eu lhe daria o terreno e as instalações e ficaria com as marcas. E me sairia melhor do que você”. As empresas norte-americanas não incluem o brand equity em seus balanços por conta da arbitrariedade da estimativa. Mas empresas no Reino Unido, em Hong Kong e na Austrália atribuem um valor a esse ativo. A seção Novas Ideias em Marketing “Quanto vale uma marca?” analisa uma estratégia de avaliação muito conhecida.

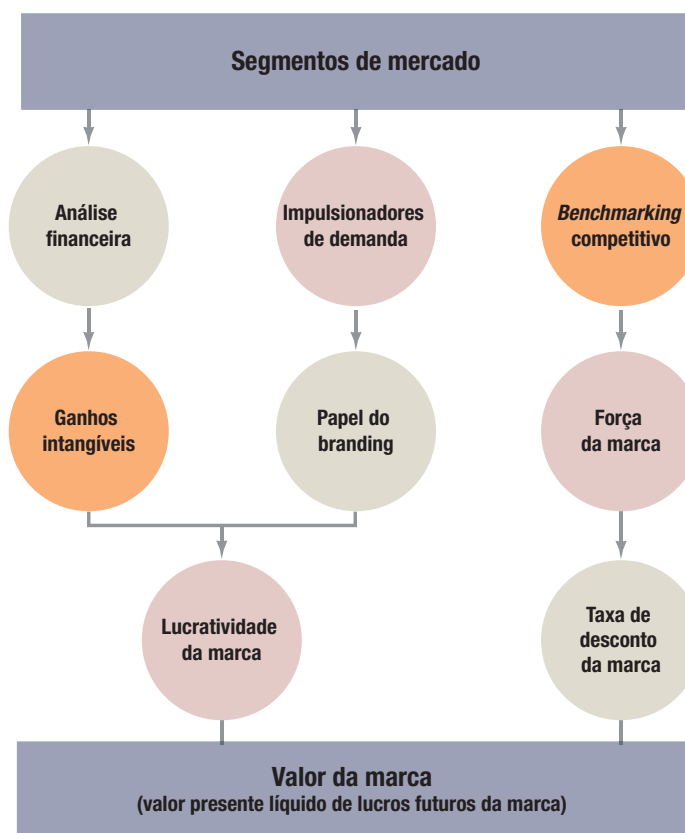


Quanto vale uma marca?

A conceituada empresa de avaliação de marcas Interbrand desenvolveu um modelo de estimativa formal do valor financeiro de uma marca, definido como o valor presente líquido dos ganhos futuros atribuíveis so-

mente à marca. Segundo a empresa, análises de marketing e financeiras têm igual importância na determinação do valor de uma marca. Seu processo segue cinco etapas. (A Figura 9.7 traz um esquema resumido.)

1. **Segmentação de mercado** — o primeiro passo é dividir um ou mais mercados em que a marca é vendida em segmentos mutuamente exclusivos que ajudem a determinar as variações em grupos distintos de clientes da marca.
2. **Análise financeira** — a Interbrand avalia preço, volume e frequência de compra para calcular com precisão as previsões de vendas e receitas futuras da marca. Uma vez estabelecidas as receitas da marca, deduzem-se todos os custos operacionais associados a elas a fim de obter o lucro antes de encargos financeiros e impostos (EBIT). Também são deduzidos os impostos incidentes e uma remuneração sobre o capital empregado para operar o negócio sub-

**Figura 9.7**

Método de avaliação da marca da Interbrand

jacente, restando os ganhos econômicos, isto é, a lucratividade atribuída ao negócio da marca.

3. **Papel do branding** — a seguir, a Interbrand atribui uma parcela dos ganhos econômicos à marca em cada segmento de mercado, primeiramente identificando os vários impulsionadores de demanda e depois determinando o grau em que a marca influencia diretamente cada um deles. A avaliação do papel do branding se baseia em pesquisa de mercado, bem como em workshops e entrevistas com clientes, e representa o percentual de ganhos econômicos que a marca gera. Multiplicando o papel do branding pelos ganhos econômicos, temos a lucratividade da marca.
4. **Força da marca** — em seguida, a Interbrand avalia o perfil da força da marca para determinar a probabilidade de que ela gere o lucro previsto. Essa etapa se baseia em *benchmarking* competitivo e em uma avaliação estruturada de clareza, comprometimento, proteção, capacidade de resposta, autenticidade, relevância, diferenciação, coerência, presença e compreensão da marca. Para cada segmento, a Interbrand aplica indicadores

setoriais e de brand equity para determinar um prêmio de risco para a marca. Analistas da empresa derivam a taxa de desconto global da marca, adicionando um prêmio de risco da marca à taxa livre de risco, representada pelo rendimento de títulos do governo. A taxa de desconto da marca, aplicada ao seu lucro previsto, produz o valor presente líquido da lucratividade da marca. Quanto mais forte a marca, menor a taxa de desconto, e vice-versa.

5. **Cálculo do valor da marca** — o valor da marca é o valor presente líquido (VPL) dos lucros previstos da marca, descontado pela taxa de desconto da marca. O cálculo do VPL compreende tanto o período da previsão quanto o período além dela, refletindo a capacidade das marcas de continuar a gerar lucros futuros.

Cada vez mais, a Interbrand usa as avaliações do valor da marca como uma ferramenta estratégica dinâmica para identificar e maximizar o retorno sobre o investimento da marca por uma série de áreas.

Fonte: Interbrand, Interbrand Brand Glossary e Nik Stucky e Rita Clifton da Interbrand.

Gerenciamento de brand equity

Visto que as respostas dos consumidores à atividade de marketing dependem do que eles sabem e lembram sobre uma marca, as ações de marketing de curto prazo, que modificam o conhecimento sobre ela, necessariamente aumentam ou diminuem o sucesso de futuras ações de marketing.

Reforço da marca

Como um ativo fundamental e duradouro da empresa, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação.⁵² Muitas marcas líderes de 70 anos atrás

permanecem líderes até hoje — Wrigley's, Coca-Cola, Heinz e Campbell —, mas isso só foi possível graças à batalha ininterrupta em busca do aperfeiçoamento de bens, serviços e marketing.

O brand equity pode ser reforçado por ações de marketing que transmitam com coerência o significado da marca para os clientes no tocante a (1) quais produtos ela representa, quais vantagens principais oferece e quais necessidades ela satisfaz; e (2) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas a ela devem existir na mente dos consumidores.⁵³ A Nivea, uma das marcas mais fortes da Europa, expandiu seu escopo deixando de ser uma marca de cremes para pele para se tornar uma marca de tratamento de pele e cuidados pessoais. Isso graças a extensões de marca criteriosamente desenvolvidas e implementadas, que reforçavam a promessa da marca de “suavidade”, “delicadeza” e “cuidado”.

Para reforçar o brand equity, é preciso que a marca esteja sempre avançando — na direção correta e com novas e persuasivas ofertas e canais de venda. Em praticamente toda categoria de produto, marcas outrora proeminentes e admiradas — como Fila, Oldsmobile, Polaroid e Circuit City — perderam liderança em tempos de crise ou até mesmo saíram do mercado.⁵⁴

Uma parte importante do reforço de marca consiste em prover-lhe um suporte de marketing coerente. Coerência não significa uniformidade e imutabilidade: embora haja pouca necessidade de se desviar de um posicionamento bem-sucedido, muitas modificações táticas podem ser necessárias para manter o impulso e o direcionamento estratégicos da marca. Quando uma modificação é *realmente* necessária, as fontes de brand equity devem ser preservadas e protegidas a todo custo.

Discovery Communications No hipercompetitivo mercado de canais de TV a cabo, é fundamental ter uma identidade clara, mas que evolua de modo consistente. Um dos mais bem-sucedidos produtores desse setor, a Discovery Communications, opera 13 canais nos Estados Unidos com programas como *Deadliest Catch* e *MythBusters* (no Brasil, *Pesca mortal* e *Caçadores de mitos*, respectivamente, exibidos pelo Discovery Channel), *Whale Wars* (Animal Planet) e o agora extinto, mas na época popular, *Jon & Kate Plus 8* (TLC, no Brasil, *Jon & Kate + 8*). Posicionando-se como a empresa número um de mídia não ficcional do mundo, a Discovery Communications se dedica a “satisfazer a curiosidade e fazer diferença na vida das pessoas com um conteúdo da mais alta qualidade e produtos destinados a entreter, envolver e esclarecer — convidando os telespectadores a explorar o mundo onde vivem”. Por exemplo, quando passou a mostrar que a natureza e os animais acalentam mistério e perigo, o Animal Planet se tornou uma marca mais agressiva e interessante. Novos projetos em desenvolvimento incluem um canal voltado ao público feminino com Oprah Winfrey, um canal infantil em parceria com a Hasbro e uma possível série de programas científicos com o diretor Steven Spielberg. A Discovery também tem intensificado sua expansão mundial — incluindo China e Índia —, e atualmente atinge mais de 1,5 bilhão de assinantes em 170 países, gerando um terço da receita da empresa no mercado internacional.⁵⁵



O programa *Deadliest Catch* se tornou um programa decisivo para o Discovery Channel.

Ao gerenciar o brand equity, é importante reconhecer as trocas entre as atividades de marketing que fortalecem a marca e reforçam seu significado, tal como uma melhoria de produto que seja bem recebida ou uma campanha publicitária criativa, e aquelas que alavancam ou se valem de um brand equity preexistente para obter alguma vantagem financeira.⁵⁶ Em algum momento, o fracasso em reforçar a marca diminuirá seu reconhecimento e enfraquecerá sua imagem.

Revitalização da marca

Qualquer fato novo no ambiente de marketing pode afetar o sucesso de uma marca. Entretanto, várias marcas conseguiram se recuperar de forma impressionante nos últimos anos.⁵⁷ Após passar por um período de dificuldades, Burberry, Fiat e Volkswagen tiveram êxito na retomada de seu sucesso em diferentes graus.

De modo geral, a primeira coisa a ser feita para revitalizar uma marca é compreender quais eram as fontes de brand equity. As associações positivas estão perdendo sua força ou singularidade? As pessoas passaram a associar coisas negativas com a marca? Em seguida, é necessário

tomar decisões sobre a manutenção de um posicionamento existente ou a criação de um novo, e, se for esse o caso, qual posicionamento adotar.

Às vezes, a fonte do problema é o programa de marketing, porque ele não consegue cumprir a promessa da marca. Nesse caso, uma estratégia de “retorno às origens” pode ser adequada. Como vimos anteriormente, a Harley-Davidson reconquistou sua liderança de mercado atendendo melhor às expectativas dos clientes quanto ao desempenho de seus produtos. A Pabst Brewing Company fez isso voltando às raízes e alavancando seus principais ativos de marca.

Pabst O início do século XXI não foi bom para a Pabst Brewing Company, uma empresa de 165 anos. As receitas de sua carteira de marcas legadas — como Pabst Blue Ribbon, Old Milwaukee, Lone Star, Rainier, Stroh's e Schlitz — caíram de um volume global de 9,5 milhões de barris em 2000 para 6,5 milhões em 2005. Em resposta, a nova administração colocou a empresa em um novo curso, incluindo a terceirização da produção com parceiros cuidadosamente selecionados e uma nova ênfase em sua rede de distribuidores. A administração supunha que seus ativo e vantagem estratégica mais importantes fossem as marcas registradas da empresa: “Sem dúvida, nosso maior ativo são nossas marcas. Elas têm forte reconhecimento residual. Elas têm valor. Elas são autênticas. Temos marcas que resistiram ao teste do tempo. Novas marcas não têm credenciais — credibilidade popular — como as nossas marcas. Trata-se de alavancar o poder de nossas marcas em relação a um público-alvo focado com uma mensagem de marca singular”. Assim, um novo marketing local da Pabst Blue Ribbon salientou suas qualidades genuínas, concretas, em locais pouco usuais como estúdios de tatuagem, pistas e lojas especializadas de *snowboarding* e cenários de música *underground*. Um boca a boca positivo — praticamente não se fez propaganda — deu à marca uma autêntica imagem “retrô-chic”. A PBR, como ficou conhecida, de repente se tornou um grande sucesso. O ressurgimento da marca destacou-se por um aumento de 25 por cento em vendas em 2009 que superaram, em muito, até mesmo as de outras cervejas sub-premium.⁵⁸

Mas, em outros casos, o antigo posicionamento deixa de ser viável e uma estratégia de “reinvenção” se torna necessária. A Mountain Dew teve a imagem de sua marca completamente renovada e se tornou uma potência em refrigerantes. Como sua história revela, muitas vezes é mais fácil reavivar uma marca ainda em circulação, mesmo que esteja um tanto quanto esquecida. A Old Spice é outro exemplo.

Old Spice Uma das primeiras fragrâncias de venda massificada, a Old Spice remonta a 1937. Sua clássica combinação de loção pós-barba e colônia — às vezes, acrescido de sabonete com corda fixadora — era o presente tradicional de Dia dos Pais dos *baby boomers*, mas se tornara basicamente irrelevante quando a Procter & Gamble adquiriu a marca em 1990. A estratégia de revitalização da P&G foi abandonar o antigo negócio de colônias para se concentrar em desodorantes e outros produtos de higiene masculina. Enfrentando dura concorrência da afiada linha de produtos Axe da Unilever, a empresa retomou sua clássica dobradinha de inovação de produto associada a novas formas de comunicação para atrair o público masculino de 12 a 34 anos. O desenvolvimento de novos produtos resultou na criação das linhas Old Spice High Endurance, Pro Strength e Red Zone de desodorantes, sabonetes líquidos, sprays para o corpo e produtos de barbear. O lançamento mais recente da Old Spice, Ever Clear, surgiu de “cartas de despedida” de participantes de focus groups aos desodorantes que haviam usado até então. Um avanço tecnológico permitiu à Ever Clear garantir a proteção de um bastão seco, sem o incômodo resíduo ceroso que deixava listras brancas nas roupas. Todos os produtos Old Spice foram sustentados por propagandas bem-humoradas que salientavam a “experiência” da marca.⁵⁹

Obviamente, as estratégias de revitalização formam um *continuum*, que vai desde o puro “retorno às origens” até a pura “reinvenção” e várias combinações intermediárias. O desafio é, muitas vezes, mudar o suficiente para atrair novos clientes, mas não a ponto de afastar os antigos. Quase toda revitalização de marca começa com o produto.⁶⁰ A reviravolta da General Motors com sua enfraquecida marca Cadillac foi turbinada por projetos de novos modelos, que redefiniram o visual e o estilo do Cadillac, como é o caso do sedan CTS, do roadster XLR e do esportivo ESV.⁶¹ O varejista de roupas sofisticadas Paul Stuart lançou sua primeira submarca, a mais ousada e bem modelada Phineas Cole, visando atualizar sua imagem conservadora para atrair um público mais jovem e antenado.⁶²

Planejamento de uma estratégia de branding

A **estratégia de branding** de uma empresa — comumente chamada **arquitetura de branding** — reflete o número e a natureza tanto dos elementos de marca comuns aos diferentes

produtos comercializados pela empresa quanto dos que são característicos de determinados produtos específicos. A decisão sobre como atribuir uma marca a novos produtos é especificamente crítica. Uma empresa tem três opções principais:

1. Desenvolver novos elementos de marca para o novo produto.
2. Aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes.
3. Utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes.

Denomina-se **extensão de marca** o processo em que uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Quando uma nova marca é combinada com uma marca já existente, a extensão de marca também pode ser denominada **submarca**, como é o caso dos bombons Kisses da Hershey, o software Acrobat da Adobe, os automóveis Toyota Camry e os cartões American Express Blue. A marca preexistente que origina uma extensão de marca é conhecida como **marca-mãe**. Se esta já estiver associada a diversos produtos por meio de extensões de marca, pode ser chamada **marca master** ou **família de marcas**.

As extensões de marca podem ser classificadas em duas categorias gerais.⁶³ Em uma **extensão de linha**, a marca-mãe abrange um novo produto dentro de uma categoria de produto já atendida por ela, com novos sabores, formatos, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem, por exemplo. Ao longo dos anos, a Danone vem lançando diversos tipos de extensão de sua linha de iogurtes — com pedaços de fruta e sabores naturais ou de frutas, além do Danoninho. Na **extensão de categoria**, a marca-mãe é usada para introduzir uma categoria de produto diferente daquela por ela atendida, como os relógios Swiss Army. A Honda dá seu nome a diferentes produtos, como carros, motos, removedores de neve, aparadores de grama, motores para barcos e *snowmobiles*. É por isso que ela anuncia que é possível “colocar seis Hondas em uma garagem para dois carros”.

Uma **linha de marca** consiste em todos os produtos — originais bem como extensões de linha e de categoria — vendidos com determinada marca. Um **mix de marcas** (ou sortimento de marcas) é o conjunto de todas as linhas de marca de um determinado fornecedor. Muitas empresas têm lançado **variantes de marca**, que são linhas específicas de marca fornecidas a um varejista ou a um canal de distribuição específico. São resultantes da pressão exercida pelos varejistas sobre os fabricantes para que forneçam produtos exclusivos. Uma empresa de câmeras pode fornecer a grandes comerciantes produtos com nível inferior de desempenho e limitar seus itens mais caros a lojas especializadas. A Valentino pode desenhar e fornecer linhas diferentes de ternos e jaquetas para diferentes lojas de departamento.⁶⁴

Um **produto licenciado** é aquele cujo nome de marca foi licenciado para outros fabricantes, que efetivamente fazem o produto. As corporações se interessaram pela concessão de licenças como forma de inserir o nome e a imagem da empresa em uma ampla gama de produtos — de roupa de cama a sapatos — e a transformaram em um negócio bilionário.⁶⁵ O programa de licenciamento da Jeep, que atualmente conta com 600 produtos e 150 licenciados, inclui de tudo, desde carrinhos de bebê (adaptados aos braços mais longos dos papais) a vestuário (jeans com teflon) — contanto que se enquadrem no posicionamento da marca de “Life without limits” (“Vida sem limites”). Com mais de 400 pontos de venda dentro de lojas e 80 lojas independentes ao redor do mundo, a receita de licenciamento da Jeep atualmente passa de US\$ 550 milhões em vendas no varejo. Novas áreas de ênfase incluem acessórios para uso ao ar livre e em viagens, produtos juvenis e artigos esportivos.⁶⁶

Decisões de branding

OPÇÕES DE ESTRATÉGIA DE BRANDING Atualmente, o branding tem um poder tão grande que dificilmente algo fica sem marca. Supondo que a empresa decida colocar uma marca em seus bens e serviços, ela deve então escolher quais nomes de marca utilizar. Existem três estratégias gerais que são aplicadas com mais frequência:

- **Nomes de família de marcas individuais ou distintos.** É comum as empresas de bens de consumo manterem uma longa tradição de atribuir um nome de marca diferente para produtos diferentes. A General Mills usa muitos nomes de marcas individuais, tais como Bisquick, farinha Gold Medal, barras de granola Nature Valley, comida mexicana Old El Paso, sopa Progresso, cereal Wheaties e iogurte Yoplait. Se uma empresa produz vários produtos

diferentes, em muitos casos um nome abrangente não é desejável. A Swift and Company desenvolveu famílias distintas de nomes para seus presuntos (Premium) e fertilizantes (Vigoro). A principal vantagem dessa estratégia é que, se o produto for um fracasso ou der a impressão de ser de qualidade inferior, a empresa não tem sua reputação vinculada a ele. As empresas costumam usar nomes de marca diferentes para linhas de qualidade diferentes dentro da mesma classe de produtos.

- **Guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa.** Muitas empresas, como a Heinz e a GE, usam sua marca corporativa como marca guarda-chuva para toda sua gama de produtos.⁶⁷ Os custos de desenvolvimento são menores no caso de nomes guarda-chuva porque não há necessidade de fazer pesquisa de “nome” ou gastar muito em propaganda para criar reconhecimento. A Campbell Soup introduz novas sopas sob sua marca com extrema simplicidade e alcança reconhecimento imediato. As vendas de um novo produto tendem a ser elevadas quando o nome do fabricante é bem conceituado. Tem-se verificado que as associações de imagem corporativa relacionada a inovação, especialização e confiabilidade influenciam diretamente as avaliações do consumidor.⁶⁸ Por fim, uma estratégia de branding corporativo pode acarretar maior valor intangível para a empresa.⁶⁹
- **Nome de submarca.** As submarcas combinam dois ou mais nomes da marca corporativa, da família de marcas ou das marcas individuais de um produto. A Kellogg emprega uma submarca ou estratégia híbrida de branding combinando a marca corporativa com marcas de produtos individuais como Kellogg’s Rice Krispies, Kellogg’s Raisin Bran e Kellogg’s Corn Flakes. Muitos fabricantes de bens duráveis, tais como Honda, Sony e Hewlett-Packard, utilizam submarcas para seus produtos. O nome da empresa ou corporativo confere legitimidade ao novo produto, enquanto o nome individual o particulariza.

MARCAS INDIVIDUAIS VERSUS MARCA GUARDA-CHUVA O uso de nomes de família de marca individuais ou distintos tem sido visto como uma estratégia de “marcas individuais” (*house of brands*), ao passo que o uso de um guarda-chuva corporativo ou nome de marca da empresa, como uma estratégia “guarda-chuva” (*branded house*). Essas duas estratégias de branding representam os dois extremos de um relacionamento contínuo com a marca. Uma estratégia de submarca recai em algum ponto intermediário, dependendo de qual componente da submarca é dado mais ênfase. Um bom exemplo de estratégia de marcas individuais é o da United Technologies.

United Technologies O portfólio de marcas da UTC inclui elevadores Otis, aquecedores e condicionadores de ar Carrier, sistemas industriais e aeroespaciais Hamilton Sundstrand, helicópteros Sikorsky, motores a jato Pratt & Whitney e sistemas de segurança UTC Fire & Security. A maioria de suas marcas leva o nome dos indivíduos que inventaram o produto ou criaram a empresa há décadas — eles têm mais força e são mais conhecidos no mercado organizacional. A marca-mãe, UTC, é divulgada somente para um público restrito, porém influente — a comunidade financeira e formadores de opinião em Nova York e Washington, DC. Afinal de contas, os funcionários são mais leais às empresas individuais de propriedade da UTC. “Minha filosofia sempre foi a de usar o poder das marcas comerciais das subsidiárias para melhorar o reconhecimento e a aceitação, a consciência e o respeito de marca pela empresa-mãe em si”, disse o então CEO da UTC, George David.⁷⁰

Dois componentes fundamentais de praticamente qualquer estratégia de branding são os portfólios de marca e as extensões de marca. (No Capítulo 12, são abordados o co-branding e o branding de ingredientes, bem como a extensão de linha por meio da verticalização.)

Portfólios de marca

Uma marca só pode ser ampliada até determinado ponto, e nem todos os segmentos de mercado que uma empresa gostaria de alcançar vão enxergá-la de modo igualmente favorável. Com frequência, são necessárias múltiplas marcas para atingir esses múltiplos segmentos. Outros motivos para o lançamento de marcas múltiplas na categoria incluem:⁷¹

1. Aumentar a presença da empresa nas prateleiras e a dependência do varejista na loja.
2. Atrair consumidores que buscam variedade e que, de outra forma, poderiam optar por outra marca.

3. Elevar a concorrência interna na empresa.
4. Obter economias de escala em propaganda, vendas, merchandising e distribuição.

O **portfólio de marca** é o conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece em uma dada categoria ou segmento de mercado.

Starwood Hotels & Resorts Uma das principais empresas no setor de hotelaria e lazer do mundo, a Starwood Hotels & Resorts Worldwide tem 850 propriedades em mais de 95 países e 145 mil funcionários em negócios próprios e terceirizados. Na tentativa de *rebranding* para ir “além de camas”, a Starwood tem diferenciado seus hotéis seguindo uma linha emocional, experiencial. Sua equipe nos hotéis e seus operadores de *call center* transmitem experiências diferentes para cada rede da empresa, assim como faz a propaganda. Essa estratégia surgiu de um grande projeto de posicionamento que durou 18 meses, com início em 2006, para encontrar posicionamentos para o portfólio de marcas que estabelecessem uma conexão emocional com os hóspedes. Uma pesquisa com consumidores indicou os seguintes posicionamentos para algumas das marcas:⁷²

- *Sheraton*. Com o slogan “You don’t stay here, you belong” (“Você não se hospeda aqui, você faz parte deste lugar”), Sheraton — a maior marca — denota calor humano, bem-estar e ambiente informal. Seu valor central está focado em “conexões”, uma imagem reforçada pela aliança do hotel com a Yahoo!, cofundadora do serviço Yahoo! Link @ Sheraton disponível em quiosques e *cyber cafés* no lobby.
- *Four Points by Sheraton*. Para o viajante autossuficiente, o Four Points se esforça para ser honesto, simples e confortável. A marca trata de proporcionar um alto nível de conforto e poucas regalias como acesso gratuito à Internet de alta velocidade e garrafas de água. Sua propaganda exhibe tortas de maçã e fala em oferecer aos hóspedes “o conforto do lar”.
- *W*. Com uma personalidade de marca definida como charmosa, intimista e de refúgio, o W oferece a seus hóspedes experiências exclusivas de estilo contemporâneo.
- *Westin*. A ênfase do Westin em algo “pessoal, instintivo e renovado” levou a um novo ritual sensorial de boas-vindas com aromatização de chá branco, música e iluminação ambiente e toalhas refrescantes. Todos os quartos oferecem as “Heavenly Beds” do Westin, vendidas exclusivamente no varejo pelas sofisticadas lojas Nordstrom, reforçando a imagem de luxo da marca.

O que caracteriza um portfólio de marca ideal é sua capacidade de maximizar o brand equity em combinação com todas as outras marcas que o compõem. Os profissionais de marketing comumente precisam fazer uma escolha entre a abrangência de mercado e os fatores de custo e lucratividade. Se os lucros podem ser elevados caso o número de marcas seja reduzido, o portfólio é grande demais; se os lucros podem ser elevados caso marcas sejam acrescentadas, o portfólio não é grande o suficiente. O princípio básico da criação de um portfólio de marcas é maximizar a abrangência de mercado, para que nenhum cliente potencial seja ignorado, porém minimizar a sobreposição de marcas a fim de que elas não concorram entre si pela aprovação do cliente. Cada marca deve ser claramente diferenciada e atraente a um segmento de mercado grande o suficiente para justificar seus custos de marketing e produção.⁷³

Os profissionais de marketing monitoram cuidadosamente os portfólios de marca ao longo do tempo, com o intuito de identificar as que são fracas e dispensar as que não são lucrativas.⁷⁴ É provável que linhas com marcas mal diferenciadas se caracterizem por canibalização e precisem ser podadas.⁷⁵ Nos Estados Unidos, existem inúmeros cereais, bebidas e salgadinhos, além de milhares de fundos mútuos, e os estudantes podem escolher entre centenas de faculdades de administração. Para o vendedor, isso pode significar concorrência em excesso. Para o comprador, opções em excesso.

As marcas podem desempenhar uma série de papéis como integrantes de um portfólio.

MARCA DE COMBATE As marcas de combate, ou *flankers*, são posicionadas em relação às marcas concorrentes de maneira que as mais importantes (e mais lucrativas) *marcas carro-chefe* mantenham o posicionamento desejado. A Busch Bavarian tem seu preço determinado e é comercializada de modo a proteger a marca premium Budweiser da Anheuser-Busch; após um lançamento complicado, a Celeron contribuiu para frustrar o desafio competitivo da AMD ao microprocessador premium Pentium da Intel.⁷⁶ Os profissionais de marketing devem estar atentos a uma tênue linha divisória ao criar essas marcas de combate, que não devem ser atraentes a ponto de tirar vendas das marcas comparativas mais caras nem ser desenvolvidas tão modestamente que reflitam sua inferioridade em relação a essas marcas.

VACAS LEITEIRAS Algumas marcas podem ser mantidas no mercado apesar de registrarem vendas mais tímidas porque ainda conseguem manter sua lucratividade sem praticamente nenhum suporte de marketing. Essas “vacas leiteiras” podem ser “ordenhadas” com eficácia se a empresa capitalizar a reserva de brand equity que elas já possuem. Por exemplo, a Gillette continua a vender as marcas mais antigas Trac II, Atra, Sensor e Mach III porque a retirada dessas marcas do mercado não necessariamente levará seus clientes a mudar para outra marca da Gillette.

ENTRADA EM NÍVEL BÁSICO Muitas vezes, a função de uma marca com preço relativamente baixo no portfólio é atrair clientes para a franquia da marca. Os varejistas gostam de apresentar esses “chamarizes” porque eles conseguem “transferir” clientes para a marca mais cara. A BMW, por exemplo, lançou alguns modelos de seus carros série 3, em parte, como uma forma de atrair novos clientes para a franquia da marca, na expectativa de, futuramente, movê-los para modelos mais caros, quando decidirem trocar de carro.

ALTO PRESTÍGIO, ALTO NÍVEL O papel de uma marca relativamente cara é quase sempre adicionar prestígio e credibilidade ao portfólio inteiro. Segundo um analista, para a Chevrolet, o valor real de seu carro esportivo de alto desempenho, o Corvette, estava em “sua capacidade de atrair clientes curiosos para os *showrooms* e, ao mesmo tempo, ajudar a melhorar a imagem de outros carros da Chevrolet. Não é muito significativo para a GM em termos de lucratividade, mas, sem dúvida alguma, é um belo chamariz”.⁷⁷ A imagem e o prestígio tecnológicos do Corvette servem para glorificar toda a linha Chevrolet.

Extensões de marca

Muitas empresas decidiram alavancar seu ativo mais valioso lançando uma grande quantidade de produtos com algumas de suas marcas mais fortes. A maior parte dos novos produtos é, na verdade, composta de extensões de linha — normalmente de 80 a 90 por cento ao ano. Além disso, conforme constatado por diversas fontes, muitos dos novos produtos mais bem-sucedidos são extensões. Entre as mais bem-sucedidas nos supermercados em 2008 estavam o café Dunkin’ Donuts, as sopas Progresso Light e as refeições para micro-ondas Hormel Compleats. Porém, muitos produtos novos são lançados todos os anos com marcas novas. Em 2008, tivemos o medicamento antialérgico Zyrtec, o isotônico G2 e as lixas para pés Ped Egg.

VANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA As duas principais vantagens das extensões de marca são facilitar a aceitação de um novo produto e proporcionar um feedback positivo à marca-mãe e à empresa.

Maior chance de sucesso do novo produto Os consumidores criam expectativas sobre um novo produto com base no que conhecem sobre a marca-mãe e na medida em que pensam ser relevante esse conhecimento.⁷⁸ Quando a Sony lançou um novo computador pessoal destinado a aplicativos multimídia, o Vaio, os consumidores podem ter se sentido mais tranquilos em relação ao desempenho esperado devido a sua prévia experiência e conhecimento de outros produtos da empresa.

Criando expectativas positivas, as extensões reduzem os riscos.⁷⁹ Pode ser mais fácil também convencer os lojistas a estocar e promover uma extensão de marca por causa de um aumento previsível na demanda dos clientes. Uma campanha que introduza uma extensão não precisa criar conscientizações de marca e do novo produto; a propaganda pode se concentrar no produto propriamente dito.⁸⁰

Portanto, as extensões podem resultar em redução de custos da campanha de lançamento, o que é fundamental, visto que, no mercado norte-americano, estabelecer um novo nome de marca para um produto de consumo de massa pode custar até US\$ 100 milhões! As extensões também evitam a dificuldade — e a despesa — de criar um novo nome e possibilitam mais eficiência na embalagem e na rotulagem. Embalagens e rótulos semelhantes ou praticamente idênticos das extensões implicam custos de produção mais baixos e, se coordenados de maneira apropriada, mais notoriedade nas lojas, pois criam um efeito de “cartaz”.⁸¹ A Stouffers, por exemplo, oferece diversos tipos de comida congelada com embalagens na cor laranja, idêntica para todos os sabores, o que aumenta sua visibilidade quando dispostas lado a lado no freezer. Se uma empresa oferecer ao público um portfólio de variações da marca dentro de uma categoria de produto, os consumidores que querem mudanças poderão experimentar um produto diferente sem ter de abandonar a família de marcas.

Efeitos do feedback positivo Além de facilitar a aceitação de novos produtos, as extensões de marca oferecem benefícios relacionados ao feedback.⁸² Podem ajudar a esclarecer o significado de uma marca e seus principais valores, ou a melhorar o nível de fidelidade do consumidor à empresa que está por trás da extensão.⁸³ Por meio das extensões de marca, Crayola significa “artes e ofícios coloridos para crianças”, Aunt Jemima significa “alimentos para o café da manhã” e Vigilantes do Peso significa “perda e manutenção de peso”.

As extensões de linha são capazes de renovar o interesse e o gosto por uma marca, além de beneficiar a marca-mãe ao expandir sua cobertura de mercado. A meta do produto Kleenex, da Kimberly-Clark, é que todos tenham lenços de papel em cada cômodo da casa. Essa filosofia originou uma diversidade de lenços e embalagens Kleenex, incluindo lenços perfumados, extramacios e com loção na composição; caixas com desenhos de dinossauros e cachorros para o quarto e o banheiro das crianças, ou figuras coloridas e artísticas para combinar com a decoração da sala de estar; e uma caixa tamanho família com lenços 50 por cento maiores do que os tradicionais.

Um dos benefícios de uma extensão bem-sucedida é que ela também pode servir como base para as extensões seguintes.⁸⁴ Durante as décadas de 1970 e 1980, a Billabong firmou sua imagem na comunidade jovem como fabricante e designer de moda surfe de qualidade. Esse sucesso lhe permitiu estender a marca para outras áreas direcionadas ao público jovem, como produtos relacionados ao *snowboard* e ao skate.

DESVANTAGENS DAS EXTENSÕES DE MARCA

A má notícia é que as extensões de linha podem fazer com que o nome de marca não seja fortemente identificado com um produto.⁸⁵ Al Ries e Jack Trout chamam isso de “armadilha da extensão de linha”.⁸⁶ Ao vincular sua marca a produtos alimentícios mais comuns, como purês de batata, leite em pó, sopas e bebidas, a Cadbury correu o risco de perder o significado mais específico de sua marca, ligado a chocolates e balas.⁸⁷ A **diluição de marca** ocorre quando os consumidores deixam de associá-la a um produto específico ou a produtos altamente semelhantes e passam a lhe dar menos importância.

Se uma empresa lança extensões que os consumidores consideram inadequadas, eles podem começar a questionar a integridade da marca ou ficar confusos, e até frustrados: qual versão do produto é a “certa” para eles? As lojas recusam muitos novos produtos e marcas porque suas prateleiras ou displays não têm espaço para eles. A própria empresa pode ficar abarrotada.

O pior cenário possível para uma extensão é aquele em que não somente ela fracassa, mas, no processo, arrasta junto a imagem da marca-mãe. Felizmente, isso é raro. Os “fracassos de marketing”, em que o número de consumidores atraídos pela marca é insuficiente, costumam ser bem menos prejudiciais do que os “fracassos de produto”, em que a marca não consegue cumprir sua promessa. Ainda assim, os fracassos de produto só diluem o brand equity quando a extensão é tida como muito similar à marca-mãe. O carro Audi 5000 sofreu uma avalanche de publicidade e comentários negativos em meados da década de 1980, quando se alegou que ele apresentava um problema de “aceleração brusca”. A publicidade desfavorável se estendeu para o modelo 4000, mas o Quattro ficou relativamente mais protegido das repercussões negativas, pois se distanciara do 5000 com uma estratégia mais diferenciada de propaganda e branding.⁸⁸

Mesmo que as vendas de uma extensão de marca sejam altas e atinjam seu alvo, é possível que essa receita provenha de consumidores que optaram pela extensão em detrimento dos produtos já existentes da marca-mãe — na verdade, canibalizando a marca-mãe. Mudanças nas vendas dentro da marca talvez não sejam necessariamente indesejáveis porque podem ser compreendidas como uma forma de *canibalização antecipada*. Em outras palavras, os consumidores poderiam ter mudado para uma marca da concorrência e não para a extensão de linha, caso ela não tivesse sido introduzida na categoria. O sabão em pó Tide mantém a mesma participação de mercado de 50 anos atrás em virtude das contribuições de vendas de diversas extensões de linha — sabão em pó perfumado, sem perfume, em barra, líquido, etc.



Ao definir sua promessa de marca em termos de “artes e ofícios coloridos para crianças”, a Crayola deixou de se limitar a lápis de cor e lançou com sucesso uma série de diferentes produtos.

Uma desvantagem das extensões de marca facilmente ignorada é que, lançando um produto como uma extensão de marca, a empresa abre mão da oportunidade de criar uma nova marca, com imagem e brand equity próprios e exclusivos. Imagine os benefícios obtidos pela Disney ao lançar filmes direcionados ao público adulto com a Touchstone, pela Levi's ao criar as calças rústicas Dockers e pela Black&Decker ao lançar as sofisticadas ferramentas elétricas DeWALT.

CARACTERÍSTICAS DO SUCESSO Os profissionais de marketing devem avaliar cada extensão de marca em potencial por sua eficácia em transmitir o brand equity da marca-mãe para o novo produto, além de considerar a eficácia com que a extensão, por sua vez, contribui para o brand equity da marca-mãe.⁸⁹ O Crest Whitestrips alavancou a forte reputação da Crest em higiene bucal para proporcionar reafirmação no campo dos branqueadores dentários e, ao mesmo tempo, reforçar a imagem consagrada da empresa em higiene bucal.

Uma série de perguntas deve ser feita ao analisar o potencial de sucesso de uma extensão.⁹⁰

- A marca-mãe tem um brand equity forte?
- Existe uma forte base de ligação?
- A extensão tem os pontos de paridade e de diferença ideais?
- Como os programas de marketing podem melhorar o brand equity da extensão?
- Que implicações a extensão terá sobre o brand equity e a lucratividade da marca-mãe?
- Como os efeitos do feedback podem ser mais bem gerenciados?

Para ajudar a responder essas perguntas, a Tabela 9.5 apresenta um modelo de classificação com pesos e dimensões específicos que os usuários podem ajustar a cada aplicação.

A Tabela 9.6 enumera uma série de resultados de pesquisas acadêmicas sobre extensões de marca.⁹¹ Um dos principais erros na avaliação de oportunidades de extensão é não levar em conta *todas* as estruturas de conhecimento de marca detidas pelos consumidores e, em vez disso, focar em uma ou mais associações de marca como uma base potencial de ligação.⁹²

TABELA 9.5 Classificação da extensibilidade da marca	
Atribua pontos para classificar o conceito do novo produto nas dimensões específicas das seguintes áreas:	
Perspectivas de consumo: nível de desejo	
10 pts.	____ Apelo da categoria do produto (tamanho, potencial de crescimento)
10 pts.	____ Transferência de brand equity (ligação percebida da marca)
5 pts.	____ Ligação percebida do consumidor-alvo
Perspectivas da empresa: entrega	
10 pts.	____ Alavancagem de ativos (tecnologia de produto, capacidade de organização, eficácia do marketing via canais e comunicações)
10 pts.	____ Potencial de lucro
5 pts.	____ Viabilidade de lançamento
Perspectivas competitivas: diferenciação	
10 pts.	____ Apelo comparativo (muitas vantagens, poucas desvantagens)
10 pts.	____ Resposta competitiva (probabilidade; imunidade ou invulnerabilidade a)
5 pts.	____ Barreiras jurídicas / reguladoras / institucionais
Perspectivas da marca: feedback de brand equity	
10 pts.	____ Fortalece o valor da marca-mãe
10 pts.	____ Facilita oportunidades adicionais de extensão de marca
5 pts.	____ Melhora a base de ativos
TOTAL ____ pts.	

TABELA 9.6 Resultados de pesquisa sobre extensões de marca

• Extensões de marca bem-sucedidas ocorrem quando associações favoráveis são atribuídas à marca-mãe e há uma percepção de ligação entre a marca-mãe e o produto da extensão.
• Há muitas bases de ligação: atributos e benefícios relacionados com o produto, atributos e benefícios não relacionados com produtos e benefícios relacionados com situações de uso comum ou tipos de usuário.
• Dependendo do conhecimento que o consumidor detém das categorias, as percepções de ligações podem se basear em semelhanças técnicas ou de fabricação ou considerações mais superficiais, como uma complementaridade necessária ou situacional.
• Marcas de alta qualidade se prestam mais à extensão do que as de qualidade média, embora ambos os tipos de marca tenham limites.
• Uma marca tida como modelo de uma categoria de produto pode ser difícil de ser estendida para fora da categoria.
• Associações de atributos concretos tendem a ser mais difíceis de estender do que associações de benefícios abstratos.
• Os consumidores podem transferir associações que são positivas na classe de produto original, mas que se tornam negativas no contexto da extensão.
• Os consumidores podem inferir associações negativas sobre uma extensão, talvez até mesmo com base em outras associações positivas inferidas.
• Pode ser difícil a extensão para uma classe de produto considerada fácil de ser fabricada.
• Uma extensão de sucesso não somente pode contribuir com a imagem da marca-mãe, mas também permitir extensão ainda mais ampla da marca.
• Uma extensão malsucedida prejudica a marca-mãe somente quando há uma forte ligação entre elas.
• Uma extensão malsucedida não impede que uma empresa “retroceda” e introduza uma extensão mais similar.
• Extensões verticais podem ser difíceis e, muitas vezes, exigem estratégias de submarca.
• A estratégia de propaganda mais eficaz para uma extensão enfatiza informações sobre essa extensão (em vez de lembrar a marca-mãe).

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008. Impresso e reproduzido em formato eletrônico com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Bic Especializada em produtos baratos e descartáveis, a francesa Société Bic conseguiu criar um mercado para canetas esferográficas não recarregáveis no fim dos anos 1950, para isqueiros descartáveis no início dos anos 1970 e para lâminas descartáveis no início dos anos 1980. Contudo, não obteve êxito quando tentou usar a mesma estratégia de marketing para perfumes Bic nos Estados Unidos e na Europa em 1989. Os perfumes — dois femininos (*Nuit e Jour*) e dois masculinos (*Bic for Men* e *Bic Sport for Men*) — vinham em spray, em embalagens de vidro de 7,5 ml que pareciam isqueiros rechonchudos, e eram vendidos a US\$ 5 cada. Os produtos ficavam expostos em suportes nos balcões dos caixas em todos os amplos canais de distribui  o da Bic. Na época, a representante da Bic descreveu os novos produtos como extensões do legado da empresa — “excelente qualidade a preços acessíveis, fácil de comprar e usar”. A campanha de promo  o e propaganda, avaliada em US\$ 20 milhões, trazia imagens de modelos chiques se divertindo com o perfume e divulgava o bord  o “Paris in your pocket” (“Paris em seu bolso”). Mas a Bic não conseguiu superar a falta de magnetismo e as associa  es negativas com sua imagem, e a extensão acabou sendo um fracasso.⁹³

Customer equity

Atingir brand equity deve ser prioritário para qualquer organiza  o. A se  o Memorando de Marketing “Branding no século XXI” apresenta algumas perspectivas contemporâneas sobre uma liderança de marca duradoura.

Finalmente, podemos relacionar o brand equity a um importante conceito de marketing, o customer equity. O objetivo da gestão de relacionamento com clientes (CRM, sigla em inglês para *customer relationship management*)    gerar um alto nível de customer equity.⁹⁴ Embora possamos calcul  -lo de diversas maneiras, uma defini  o    “a soma dos valores vitalícios de todos os clientes”.⁹⁵ Como vimos no Capítulo 5, o valor vitalício do cliente    afetado pela receita e pelos custos de aquisi  o e reten  o de clientes, além de *cross-selling* (vendas cruzadas).⁹⁶

- A **aquisi  o** depende do número de clientes potenciais, da probabilidade de aquisi  o de um cliente potencial e dos gastos de aquisi  o por cliente potencial.
- A **reten  o**    influenciada pela taxa de reten  o e pelo nível de gastos de reten  o.
- Os **gastos adicionais** são uma fun  o da eficiência de vendas adicionais, do número de ofertas de venda adicional dadas aos clientes existentes e da taxa de resposta a novas ofertas.

Memorando de Marketing

Branding no século XXI

Um dos profissionais de marketing mais bem-sucedidos dos últimos 15 anos, Scott Bedbury exerceu um papel-chave na ascensão da Nike e da Starbucks. Em seu livro *A new brand world*, ele apresenta de forma muito bem elaborada os seguintes princípios de branding:

1. **Dependência do reconhecimento da marca tornou-se o "ouro de tolo" do marketing:** marcas inteligentes estão mais preocupadas com sua relevância e ressonância.
2. **É preciso conhecê-la para fazê-la crescer:** a maioria das marcas não sabe quem é, por onde andou e para onde se dirige.
3. **Lembre-se sempre da regra de expansão de marcas:** não é porque você pode que você deve.

Fonte: BEDBURY, Scott. *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.

4. **Marcas excelentes estabelecem relacionamentos duradouros com o cliente:** elas estão mais ligadas às emoções e à confiança do que ao amortecimento dos calçados ou à forma como o grão de café é torrado.

5. **Tudo importa:** até o banheiro de sua empresa.

6. **Todas as marcas precisam de bons pais:** infelizmente, a maioria das marcas vem de famílias problemáticas.

7. **Grande não é desculpa para ser ruim:** marcas realmente excelentes utilizam seus poderes sobre-humanos para o bem e colocam pessoas e princípios antes dos lucros.

8. **Relevância, simplicidade e humanidade:** são essas três coisas — e não a tecnologia — que consagrarão as marcas no futuro.

As perspectivas de brand equity e customer equity certamente têm muitos temas em comum.⁹⁷ Ambos enfatizam a importância da fidelidade dos clientes e a noção de que criamos valor tendo o maior número possível de clientes que pagam o preço mais alto possível.

Na prática, porém, as duas perspectivas enfatizam coisas diferentes. A de customer equity está centrada no valor do resultado financeiro. Seu benefício claro são seus indicadores quantificáveis de desempenho financeiro, mas oferece uma orientação limitada para estratégias de colocação de produtos no mercado. Em grande parte, ignora algumas das importantes vantagens de criar uma marca forte, como a capacidade de atrair funcionários mais eficientes, obter maior apoio dos parceiros de canal e da cadeia de suprimento e criar oportunidades de crescimento por meio de extensões de linha e de categoria, além de licenciamentos. A abordagem de customer equity pode ignorar o “valor da opção” de marcas e seu potencial de afetar receitas e custos futuros. Nem sempre leva plenamente em conta ações e reações competitivas ou os efeitos das redes sociais, do boca a boca e das recomendações de um cliente para o outro.

Por outro lado, o brand equity tende a enfatizar questões estratégicas em gestão de marcas, além de criar e alavancar o reconhecimento da marca e sua imagem junto aos clientes. Oferece uma orientação muito mais prática para as atividades de marketing. Focados em marcas, contudo, nem sempre os gerentes desenvolvem análises detalhadas sobre os clientes em relação ao brand equity que obtêm ou à lucratividade resultante desenvolvida a longo prazo.⁹⁸ As abordagens de brand equity poderiam se beneficiar de sistemas mais acurados de segmentação proporcionados por análises no nível do cliente e mais estudos sobre como desenvolver programas de marketing personalizados para cada cliente — seja um indivíduo ou uma organização, como uma loja de varejo. De modo geral, há menos considerações financeiras colocadas em jogo em brand equity do que em customer equity.

No entanto, tanto o brand equity quanto o customer equity são importantes. Não há marcas sem clientes, nem clientes sem marcas. As marcas servem de “isca” usada por varejistas e outros intermediários do canal para atrair clientes, de quem extraem valor. Os clientes são o motor de lucros tangíveis para as marcas rentabilizarem seu valor.

Resumo

1. Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou ainda uma combinação de todos esses elementos, destinada a identificar bens e serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência. Os diversos componentes de uma marca — nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante — são os elementos de marca.
2. Marcas são ativos intangíveis valiosos que oferecem uma série de benefícios a clientes e empresas e precisam ser admi-

nistradas cuidadosamente. O segredo do branding é fazer os consumidores notarem as diferenças entre as marcas em uma categoria de produto.

3. Para definir o brand equity, é preciso considerar os efeitos de marketing atribuíveis exclusivamente a uma marca. Isto é, o marketing de bens e serviços gera resultados em função de sua marca que são diferentes dos resultados que seriam obtidos caso o mesmo produto não fosse identificado por ela.

4. A construção do brand equity depende de três fatores principais: (1) as escolhas iniciais dos elementos de marca ou identidades que constituem a marca; (2) a forma como a marca é integrada ao programa de suporte de marketing; e (3) as associações transferidas indiretamente à marca quando a vinculamos a alguma outra entidade (empresa, país de origem, canal de distribuição ou outra marca).
5. As auditorias de marca mensuram “por onde a marca passou” enquanto os estudos de rastreamento mensuram “onde a marca está agora” e se os programas estão surtindo os efeitos desejados.
6. A estratégia de branding da empresa identifica quais elementos de marca ela escolhe aplicar aos diversos produtos que comercializa. Em uma extensão de marca, a empresa utiliza um nome

de marca estabelecido para lançar um novo produto. Possíveis extensões devem ser julgadas segundo sua eficiência para transmitir o brand equity já existente ao novo produto, além da eficiência com que a extensão, por sua vez, contribuirá para o brand equity preexistente da marca-mãe.

7. Marcas podem expandir a abrangência, proporcionar proteção, disseminar uma imagem ou cumprir várias outras funções para a empresa. Cada produto com nome de marca deve ter um posicionamento bem definido para maximizar a abrangência, minimizar a sobreposição e, assim, otimizar o portfólio.
8. Customer equity é um conceito complementar ao brand equity que reflete a soma dos valores vitalícios de todos os clientes de uma marca.

Aplicações

Debate de marketing

As extensões de marca são boas ou ruins?

Alguns críticos condenam veementemente a prática das extensões de marca, pois notam que, não raro, as empresas perdem o foco, e os consumidores ficam confusos. Outros especialistas sustentam a ideia de que as extensões de marca são uma estratégia fundamental de crescimento e uma fonte de receita para a empresa.

Assuma uma posição: as extensões de marca podem prejudicar as marcas ou são uma estratégia importante de crescimento?

Discussão de marketing

Modelos de brand equity

Como podemos relacionar os diferentes modelos de brand equity apresentados neste capítulo? De que forma eles se assemelham? De que forma se distinguem? É possível construir um modelo de brand equity que incorpore os melhores aspectos de cada modelo?

Excelência de Marketing

Procter & Gamble

A Procter & Gamble (P&G) iniciou suas atividades em 1837 quando os cunhados William Procter e James Gamble, cujas esposas eram irmãs, abriram uma pequena fábrica de vela e sabão. A partir daí, a P&G inovou e lançou uma série de produtos revolucionários de qualidade e valor superiores, incluindo o sabonete Ivory em 1882, o lava-roupas Tide em 1946, o creme dental com flúor Crest em 1955 e as fraldas descartáveis Pampers em 1961. A P&G também adquiriu uma série de empresas para abrir as portas para novas categorias de produtos. Entre elas, estavam a Richardson-Vicks (fabricantes de produtos de cuidados pessoais, como Pantene, Olay e Vicks), a Norwich Eaton Pharmaceuticals (fabricantes do medicamento para distúrbios estomacais Pepto-Bismol), a Gillette, a Noxell (fabricantes da espuma de barbear Noxzema), a Shulton's Old Spice, a Max Factor e a Iams Company.

Atualmente, a P&G é uma das mais competentes indústrias de bens de consumo do mundo e detém um dos portfólios mais poderosos de marcas confiáveis. Emprega 138 mil funcionários em mais de 80 países, e seu total de vendas mundiais supera US\$ 79 bilhões ao ano. É líder em 15 das 21 categorias de produto em que compete, detém US\$ 23 bilhões em marcas globais, investe mais de US\$ 2 bilhões anualmente em P&D e atende mais de 4 bilhões de pessoas em 180 países. Sua liderança sustentável no mercado reside em uma série de competências e filosofias:

- *Conhecimento do cliente.* A P&G estuda seus clientes — tanto os consumidores finais quanto os parceiros comerciais — por meio de contínua pesquisa de mercado e coleta de informações. A empresa gasta mais de US\$ 100 milhões em mais de dez mil projetos de pesquisa formal de consumo por ano e gera mais de três milhões de contatos com consumidores por e-mail e central telefônica.

Também incentiva que seus profissionais de marketing e pesquisadores saiam a campo, onde podem interagir com consumidores e varejistas em seu ambiente natural.

- *Perspectiva de longo prazo.* A P&G dedica tempo à análise criteriosa de cada oportunidade e prepara o melhor produto para então se comprometer a fazer desse produto um sucesso. Ela travou uma batalha com as batatas chips Pringles por quase uma década antes de alcançar sucesso de mercado. Recentemente, a P&G passou a se concentrar em aumentar sua presença nos mercados em desenvolvimento, focando em acessibilidade, reconhecimento de marca e distribuição por meio de comércio eletrônico e lojas de alta frequência.
- *Inovação de produto.* A P&G inova produtos ativamente, dedicando US\$ 2 bilhões anuais a pesquisa e desenvolvimento, um montante que impressiona para uma empresa de bens de consumo. Ela emprega mais doutores em ciência do que Harvard, Berkeley e MIT juntos, e solicita cerca de 3.800 patentes por ano. Parte de seu processo de inovação consiste em desenvolver marcas que ofereçam novos benefícios aos consumidores. Entre as inovações recentes que criaram categorias inteiramente novas estão o Febreze, um spray que elimina odor de tecidos; o Dryel, um produto que permite a lavagem a seco de roupas em casa na secadora; e o Swiffer, um sistema de limpeza que remove com maior eficácia poeira, sujeira e fios de cabelo de pisos e outras superfícies duras.
- *Estratégia de qualidade.* A P&G cria produtos de qualidade acima da média e os aprimora continuamente em aspectos que sejam relevantes aos consumidores, como a versão concentrada do sabão em pó Tide, a Pampers

Rash Guard (uma fralda que trata e previne assaduras) e melhores produtos 2 em 1 de shampoo e condicionador Pantene, Vidal Sassoon e Pert Plus.

- **Estratégia de extensão de marca.** A P&G produz suas marcas em vários tamanhos e formas. Essa estratégia ganha mais espaço de prateleira e impede o ingresso de concorrentes para satisfazer necessidades não atendidas do mercado. A empresa também utiliza seus nomes de marca fortes para lançar novos produtos com reconhecimento instantâneo e muito menos despesas de propaganda. A marca Mr. Clean foi ampliada de produtos de limpeza para casa para produtos de limpeza de banheiros, e até mesmo para um sistema de lavagem de carros. A Old Spice ampliou sua marca de perfumes masculinos para desodorantes. A Crest teve êxito na extensão para um sistema de branqueamento de dentes chamado Crest Whitestrips, que remove manchas superficiais em 14 dias.
- **Estratégia multimarca.** A P&G comercializa várias marcas na mesma categoria de produto, tais como fraldas Luvs e Pampers e escovas de dente Oral-B e Crest. Cada marca atende um desejo diferente do consumidor e compete contra marcas concorrentes específicas. Ao mesmo tempo, a P&G toma cuidado para não vender marcas demais, além de ter reduzido sua vasta gama de produtos, tamanhos, sabores e variedades nos últimos anos para potencializar seu portfólio de marcas.
- **Comunicação pioneira.** Com a aquisição da Gillette, a P&G se tornou o maior anunciante dos Estados Unidos, com gastos superiores a US\$ 2,3 bilhões por ano ou quase o dobro do segundo anunciante, a General Motors Corp. A P&G foi pioneira em usar o poder da televisão para criar conscientização e preferência de marca entre os consumidores. Nos últimos anos, a empresa direcionou mais de seu orçamento de propaganda para ações de marketing on-line e mídias sociais como Facebook, Twitter e blogs. Essas ações ajudam a injetar maior apelo emocional em suas comunicações e criar vínculos mais profundos com o consumidor.
- **Força de vendas agressiva.** A força de vendas da P&G foi classificada entre as 25 melhores pela revista *Sales & Marketing Management*. O segredo de seu sucesso são os laços estreitos que a equipe de vendas forma com varejistas, notadamente o Walmart. A equipe de 150 vendedores que atende o gigante varejista trabalha em

estreita colaboração com ele para melhorar tanto os produtos que vão para as lojas quanto o processo pelo qual chegam até elas.

- **Eficiência industrial e redução de custos.** A reputação da P&G de grande empresa de marketing se equipara a sua excelência como uma empresa de manufatura. A P&G faz investimentos consideráveis em desenvolvimento e melhoria das operações de produção para manter seus custos entre os mais baixos do setor, permitindo-lhe reduzir os preços premium de alguns de seus produtos.
- **Sistema de gestão de marca.** A P&G deu origem ao sistema de gestão de marca pelo qual há um executivo responsável por cada marca. Esse sistema tem sido copiado por muitos concorrentes, mas nem sempre com o sucesso da P&G. Recentemente, ela modificou sua estrutura de gestão geral de modo que cada categoria de marca passou a ser administrada por um gerente de categoria com responsabilidade por volume e lucro. Embora essa nova organização não substitua o sistema de gestão de marca, ajuda a aguçá-lo o foco estratégico nas necessidades dos consumidores-alvo e a concorrência na categoria.

As realizações da P&G ao longo dos últimos 173 anos resultaram de uma orquestração bem-sucedida da miríade de fatores que contribuem para a liderança do mercado.

Questões

1. O impressionante portfólio da P&G inclui alguns dos nomes de marca mais fortes do mundo. Cite alguns dos desafios e riscos associados à liderança de mercado em tantas categorias.
2. Com a mídia social assumindo cada vez mais importância e menos pessoas assistindo aos tradicionais comerciais de TV, o que a P&G precisa fazer para manter a força da imagem de suas marcas?
3. Quais riscos você prevê que a P&G enfrentará daqui para frente?

Fonte: BERNER, Robert. Detergent can be so much more. *BusinessWeek*, 1, p. 66-68, maio 2006; A POST-MODERN proctoid. *The Economist*, p. 68, 15 abr. 2006; P & G fact sheet, dez. 2006; GALVIN, John. The world on a string. *Point*, p. 13-24, fev. 2005; NEFF, Jack. P&G kisses up to the boss: consumers. *Advertising Age*, p. 18, 2 maio 2005; www.pg.com; The Nielsen Company issues top ten U.S. lists for 2008. The Nielsen Company press release, 12 dez. 2008.

Excelência de Marketing

McDonald's

O McDonald's é líder mundial entre as redes de *fast-food* especializadas em hambúrguer, com mais de 32 mil restaurantes em 118 países. Mais de 75 por cento dos negócios McDonald's são de propriedade e operação de franqueados, o que diminui o risco associado à expansão e assegura arrendatários de longo prazo para a empresa. O McDonald's atende 58 milhões de pessoas por dia e promete uma experiência de refeição simples, fácil e agradável a seus clientes.

A história da McDonald's Corporation remonta a 1955, quando Ray Kroc, um vendedor de multimixers (máquinas

de bater milk-shakes), adquiriu a franquia de um restaurante dos irmãos McDonald, batizou-o de McDonald's e passou a oferecer alimentos simples como o famoso hambúrguer de "15 cents". Kroc ajudou a projetar o edifício, que tinha laterais vermelhas e brancas e um único arco dourado para atrair atenção local. Dez anos depois, haveria 700 restaurantes McDonald's pelo país, e a marca estaria prestes a se tornar um nome familiar.

Durante as décadas de 1960 e 1970, Kroc levou o McDonald's ao crescimento nacional e internacional en-

quanto reforçava a importância da qualidade, do atendimento, da limpeza e do valor. O menu foi ampliado e passou a incluir o Big Mac, o Quarteirão, o McLanche Feliz, o McFish e itens de café da manhã como o Egg McMuffin. Kroc também logo entendeu que seu público-alvo era formado por crianças e famílias. Por isso, concentrou seus esforços de propaganda nesses grupos e lançou o Ronald McDonald em 1965 durante um comercial de 60 segundos. Logo, outros personagens, como o Grimace, o Hamburglar e o Mayor McCheese, fizeram sua estreia em campanhas publicitárias do McDonald's e ajudaram a atrair para seus restaurantes crianças que desejavam alimentos simples e saborosos, além de diversão.

Foi também nessa época que o McDonald's criou a Ronald McDonald House, inaugurada em 1974 para ajudar crianças com leucemia. Desde então, a ação de caridade se expandiu globalmente por meio da Ronald McDonald House Charities que se esforça para melhorar a vida, a saúde e o bem-estar de crianças por meio de três grandes programas: Ronald McDonald House, Ronald McDonald Family Room e Ronald McDonald Care Mobile.

O McDonald's se expandiu agressivamente para o mercado internacional ao longo da década de 1980, estabelecendo-se em localidades na Europa, Ásia, Filipinas e Malásia. Essa rápida expansão, no entanto, levou a muitas batalhas durante a década de 1990 e o início da década de 2000. A empresa perdeu seu foco e direcionamento com uma expansão de cerca de 2 mil novos restaurantes por ano. Os novos funcionários não eram treinados rapidamente ou o suficiente, o que levou a um mau atendimento ao cliente e restaurantes mais sujos. Novos concorrentes surgiram, e a empresa adquiriu empresas não especializadas em hambúrguer, como a Chipotle e a Boston Market (que acabaram sendo vendidas em 2006 e 2007). O gosto do consumidor mudou, e novos produtos como pizza, o Arch Deluxe e os sanduíches frios não se tornaram populares entre os consumidores, o que também aconteceu com os pequenos ajustes no menu, incluindo várias modificações no molho especial do Big Mac. Jim Skinner, CEO do McDonald's, explicou: "Nós nos descuidamos do mais importante: comida quente e de alta qualidade a um ótimo preço na velocidade e conveniência do McDonald's".

Em 2003, o McDonald's implementou um esforço estratégico chamado "Plan to Win" ("Plano para vencer"). A estrutura, que persiste até os dias de hoje, ajudou os restaurantes McDonald's a voltarem a se concentrar na oferta de uma experiência de consumo melhor e de maior qualidade, em vez de uma opção rápida e barata de *fast-food*. A "cartilha" do plano apresentava uma visão estratégica sobre como melhorar os cinco Ps da empresa — pessoas, produtos, promoções, preços e pontos de venda —, mas permitia que cada estabelecimento se adaptasse aos variados ambientes e culturas locais. Por exemplo, o McDonald's introduziu um pequeno enrolado de bacon para café da manhã no Reino Unido, um hambúrguer M premium na França, e ovo, tomate e pimenta no McPuff da China. Os preços também variavam ligeiramente nos Estados Unidos para melhor refletir diferentes gostos em diferentes regiões.

Algumas mudanças nos alimentos que contribuíram para a volta por cima da empresa incluíram o oferecimento de mais opções de frango à medida que o consumo de carne começou a diminuir, a venda de leite em garrafa em vez de caixa e a remoção das opções "Super Size" de-

pois que o documentário *Super size me* tivera como alvo o McDonald's e sua ligação com a obesidade. Para responder às tendências de uma vida saudável, o McDonald's começou a oferecer saladas especiais, bem como fatias de maçã, em vez de batatas fritas, no McLanche Feliz, além de McNuggets somente com carne branca. Enquanto muitas das opções mais saudáveis eram direcionadas às mães e cobravam um preço premium, foi introduzido um menu de um dólar que visava a faixa de baixa renda e de adolescentes. Outras respostas incluíram a melhoria do serviço *drive-thru*, que gerava 60 por cento dos negócios da empresa nos Estados Unidos, a introdução de mais opções de salgadinhos e a reforma dos restaurantes com assentos de couro, paredes pintadas com cores mais quentes e televisores de tela plana. Os resultados iniciais foram surpreendentes; de 2003 a 2006, o preço das ações subiu 170 por cento. As vendas continuaram a aumentar até o final da década de 2000 e chegaram a US\$ 23,5 bilhões em 2008, tornando o McDonald's uma de apenas duas empresas listadas no Dow Jones Industrial Average cujo preço das ações subiu em 2008.

O McDonald's continuou a prosperar em 2009, graças a seu hambúrguer Angus premium e sua linha de café McCafé, que competia diretamente com concorrentes como a Starbucks com bebidas de cafés especiais não tão caras. O McDonald's também lançou um esforço mundial de renovação de suas embalagens como resultado de intensas pesquisas com os consumidores. As novas embalagens visavam cumprir várias tarefas, inclusive informar aos consumidores sobre a preocupação do McDonald's com a saúde e tornar conhecido seu uso de produtos cultivados localmente. Foram acrescentados textos em negrito e fotografias em cores vivas de ingredientes reais, como batata na embalagem de fritas e vegetais, queijo e utensílios de cozinha na embalagem de hambúrguer. Mary Dillon, diretora de marketing global do McDonald's, explicou que o objetivo é "criar personalidades únicas para nossos itens de menu contando a história de cada um".

No decorrer dos anos, o McDonald's criou inúmeras campanhas de marketing e slogans bem-sucedidos como "You Deserve a Break Today" ("Você merece uma pausa hoje"), "It's a good time for the great taste of McDonald's" ("É um bom momento para o delicioso sabor de McDonald's") e "Food, Folks, and Fun" ("Comida, pessoas e diversão"). Sua atual campanha, "I'm Loving It" (no Brasil, "Amo muito tudo isso"), parece estar no caminho certo para se juntar às outras, ajudando a empresa a atingir um recorde de vendas e de crescimento apesar do cenário de crise econômica.

Questões

1. Quais são os valores centrais da marca McDonald's? Eles mudaram ao longo dos anos?
2. O McDonald's teve um bom desempenho durante a recessão no final dos anos 2000. Com a economia melhorando, a empresa deveria mudar sua estratégia? Por quê?
3. Quais riscos você prevê que o McDonald's enfrentará daqui para frente?

Fonte: MARTIN, Andrew. At McDonald's, the happiest meal is hot profits. *New York Times*, 10 jan. 2009; ADAMY, Janet. McDonald's seeks way to keep sizzling. *Wall Street Journal*, 10 mar. 2009; VELLA, Matt. McDonald's thinks about the box. *BusinessWeek*, 8 dez. 2008; WOHL, Jessica. McDonald's CEO: tough economy, but some "thawing". *Reuters*, 17 abr. 2009; MCDONALD'S rolls out new generation of global packaging. McDonald's press release, 28 out. 2008.

Panorama brasileiro

Havaianas: criando brand equity por meio de emoção e valores culturais

Por Marcos Machado

As sandálias Havaianas foram lançadas em 1962, introduzindo no Brasil o conceito de “chinelos de dedo”. O nome da marca foi escolhido buscando remeter ao astral agradável e relaxante que o Havaí sempre inspirou nas pessoas. Rapidamente o calçado prático e barato se tornou popular, atingindo a marca de milhões de pares vendidos anualmente no mercado brasileiro.

Nas décadas de 1970 e 1980, a marca construía seu brand equity com um apelo notadamente funcional. A comunicação enfatizava aspectos como “não tem cheiro, não deforma e não solta as tiras”. Personagens populares do humorista Chico Anysio eram utilizados para dar voz à marca e destacar tais aspectos de desempenho dos produtos. É também desta mesma época o nascimento do *slogan* “as legítimas”, utilizado até os dias de hoje. Tal surgimento já dava sinais, naquela época, da preocupação da marca com cópias e imitações que pudessem porventura surgir.

No entanto, apesar do sucesso em vendas, o apelo funcional não era suficiente para tornar a marca desejada, principalmente pelo público mais elitizado. Segundo a análise da empresa na época, todos os públicos conheciam a marca, mas havia resistência a sua utilização por parte do público mais elitizado, uma vez que os produtos e a própria marca carregavam uma personalidade excessivamente popular.

Com o objetivo de alterar essa situação e tornar universal a aceitação da marca, a empresa mudou sua estratégia e passou a explorar na comunicação o conceito “todo mundo usa”. Essa virada na mudança da estratégia de branding da marca ficou marcada na década de 1990, época em que a empresa passou a incorporar à sua comunicação celebridades brasileiras. Comerciais de televisão, em que o ator Luiz Fernando Guimarães representava um repórter que invadia a casa de celebridades como a atriz Malu Mader e o jogador de futebol Bebeto para flagrá-los usando Havaianas com naturalidade, marcaram época. O objetivo era demonstrar que todo mundo usava Havaianas, ainda que muitos não admitissem publicamente. A partir daí, a marca passou a priorizar a construção de significados emocionais, utilizando inúmeras celebridades em sua comunicação.

Características como a irreverência e a descontração tipicamente brasileiras foram gradativamente sendo incorporadas à marca. Criatividade e diversidade no lançamento de novos modelos e coleções passaram a ser uma rotina. Em 1998, por ocasião da Copa do Mundo na França, foi criada uma edição especial com uma bandeira brasileira. Esse foi um momento decisivo para o início da internacionalização da marca Havaianas como um ícone da cultura brasileira. A marca passou a ser exportada para diferentes países, tais como França, Itália, Austrália e até mesmo o estado ame-

ricano do Havaí. Estrangeiros em visita ao Brasil adquiriram o hábito de comprar pares de Havaianas e levar para seus países de origem. Ao mesmo tempo, ações de apoio a esse processo de internacionalização da marca começaram a se multiplicar, como a criação e a distribuição de chinelos personalizados para as celebridades indicadas ao Oscar de 2003; as ações criadas na ocasião do lançamento de filmes de sucesso, como *O Último Samurai*; e ações em desfiles e feiras de modas internacionais e em lojas ícones, como as Galeries Lafayette em Paris. Muitas dessas ações criativas geraram expressiva mídia espontânea para a marca, que passou também a ser apresentada como um elemento da cultura brasileira, principalmente do que seria essa cultura aos olhos do mundo.

Em 2009, o Espaço Havaianas é aberto na rua Oscar Freire, em São Paulo. Trata-se de uma loja conceito, criada com o objetivo de oferecer toda a linha de produtos e de, principalmente, transmitir a essência ou “DNA” da marca: descontraída, criativa, brasileira e global.

O sucesso atual da marca no Brasil e em países estrangeiros comprova sua eficácia simbólica como transmissora dos valores aspiracionais da cultura brasileira. Além de se apropriar desses valores, a própria marca passa a ser um agente ativo de sua construção e propagação, uma vez que uma parte dos valores transmitidos também estão ligados à essência da marca.

Os tempos de apelo funcional para a construção do brand equity da marca ficaram definitivamente no passado e, ao que tudo indica, não deverão retornar.

Questões

1. Faça uma comparação da pirâmide do brand equity da marca Havaianas nas décadas de 1970 e 1980 com o que você acredita ser o atual brand equity da marca.
2. Como o atual brand equity construído para a marca Havaianas pode tornar a marca menos vulnerável a ataques da concorrência do que o apelo funcional utilizado nos primeiros anos?
3. Quais foram, em sua opinião, as principais associações secundárias que favoreceram o processo de internacionalização da marca?

Fonte: HAVAIANAS. *Sobre Havaianas*. Disponível em: <<http://br.havaianas.com/pt-BR/about-havaianas/history/#>>; Acesso em: 6 set. 2012; RIBEIRO, M. S. Das coisas e suas invenções: antropologia no mundo das marcas. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). FFLCH/USP, São Paulo, 2010; SPERS, R. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais*. Tese (Doutorado em Administração). FEA/USP, São Paulo, 2007.

Marcos Machado é professor de branding na FIA, ESPM e FGV. Sócio na TopBrands Consultoria de Branding.

Notas

1. Para uma obra fundamental sobre branding, veja KAPFERER, J.-N. *The new strategic brand management*. 4. ed. Nova York: Kogan Page, 2008; AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Brand leadership*. Nova York: Free Press, 2000; AAKER, D. A. *Building Strong Brands*. Nova York: Free Press, 1996; AAKER, D. A. *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991.
2. MCCONNON, A. Lululemon's next workout. *BusinessWeek*, p. 43-44, 9 jun. 2008; SACKS, D. Lululemon's cult of selling. *Fast Company*, mar. 2009; URSTADT, B. Lust for Lulu. *New York Magazine*, 26 jul. 2009.
3. INTERBRAND Group. *World's greatest brands: an international review*. Nova York: John Wiley & Sons, 1992. Veja também MOORE, K.; REID, S. The birth of brand. *Business History* 50, p. 419-32, 2008.
4. SURU, R.; MONROE, K. B. The effects of time pressure on consumers' judgments of prices and products. *Journal of Consumer Research* 30, p. 92-104, jun. 2003.
5. CLIFTON, R.; SIMMONS, J. (eds.). *The economist on branding*. Nova York: Bloomberg Press, 2004; RIEZEBOS, R. *Brand management: a theoretical and practical approach*. Essex, England: Pearson Education, 2003; TEMPORAL, P. *Advanced brand management: from vision to valuation*. Singapore: John Wiley & Sons, 2002.
6. BAGLEY, C. E. *Managers and the legal environment: strategies for the 21st century*. 3. ed. Cincinnati, OH: South-Western College/West Publishing, 2005; para um ponto de vista acadêmico de marketing sobre algumas questões jurídicas importantes, veja ZAICHKOWSKY, J. *The psychology behind trademark infringement and counterfeiting*. Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006, e MORRIN, M.; JACOBY, J. Trademark dilution: empirical measures for an elusive concept. *Journal of Public Policy & Marketing* 19, p. 265-76, maio 2000; MORRIN, M.; LEE, J.; ALLENBY, G. M. Determinants of trademark dilution. *Journal of Consumer Research* 33, p. 248-57, set. 2006.
7. ERDEM, T. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7, p. 131-57, 1998; SWAIT, J.; ERDEM, T. Brand effects on choice and choice set formation under uncertainty. *Marketing Science* 26, p. 679-97, set./out. 2007; ERDEM, T.; SWAIT, J.; VALENZUELA, A. Brands as signals: a cross-country validation study. *Journal of Marketing* 70, p. 34-49, jan. 2006.
8. DAVIS, S. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000; SULLIVAN, M. W. How brand names affect the demand for twin automobiles. *Journal of Marketing Research* 35, p. 154-65, maio 1998; BELLO, D. C.; HOLBROOK, M. B. Does an absence of brand equity generalize across product classes? *Journal of Business Research* 34, p. 125-31, out. 1996; SLYWOTZKY, A. J.; SHAPIRO, B. P. Leveraging to beat the odds: the new marketing mindset. *Harvard Business Review*, p. 97-107, set./out. 1993.
9. O poder da marca não está isento de críticos, porém, alguns deles rejeitam o mercantilismo associado às atividades de branding. Veja KLEIN, N. *No logo: taking aim at the brand bullies*. Nova York: Picador, 2000.
10. STUDY: food in McDonald's wrapper tastes better to kids. *Associated Press*, 6 ago. 2007.
11. MIZIK, N.; JACOBSON, R. Talk about brand strategy. *Harvard Business Review*, p. 1, out. 2005; LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington, DC: Brookings Institute, 2001.
12. Para uma discussão acadêmica sobre como os consumidores se tornam tão apegados às pessoas como se fossem uma marca, veja THOMSON, M. Human brands: investigating antecedents to consumers' stronger attachments to celebrities. *Journal of Marketing* 70, p. 104-19, jul. 2006; para algumas dicas práticas sobre branding do mundo do rock, veja BLACKWELL, R.; STEPHAN, T. *Brands that rock*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004; e do mundo dos esportes, veja REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. *The elusive fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. Nova York: McGraw-Hill, 2006.
13. BORDEN, M. Shaun white lifts off. *Fast Company*, p. 56-65, fev. 2009; DUFF, M. *Target cuts across fashion with shaun white*. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 20 fev. 2009.
14. KELLER, K. L. *Strategic brand management*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Brand leadership*. Nova York: Free Press 2000; AAKER, D. A. *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996; AAKER, D. A. *Managing brand equity*. Nova York: Free Press, 1991.
15. Outras abordagens estão baseadas nos princípios econômicos de sinalização, por exemplo, ERDEM, T. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology* 7, p. 131-57, 1998; ou mais como uma perspectiva sociológica, antropológica ou biológica (como MCCracken, G. *Culture and consumption II: markets, meaning, and brand management*. Bloomington: Indiana University Press, 2005; FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24, p. 343-73, set. 1998; THOMPSON, C. J.; RINDFLEISCH, A.; ARSEL, Z. Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of Marketing* 70, p. 50-64, jan. 2006.
16. AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34 p. 347-56, ago. 1997; KAPFERER, J.-N. *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Londres: Kogan Page, 1992. p. 38; DAVIS, S. *Brand asset management: driving profitable growth through your brands*. São Francisco: Jossey-Bass, 2000. Para uma visão geral de pesquisa acadêmica sobre branding, veja KELLER, K. L. Branding and brand equity. WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002. p. 151-78; KELLER, K. L.; LEHMANN, D. Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science* 25, p. 740-59, nov./dez. 2006.
17. KELLER, K. L. *Strategic brand management*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.
18. LEVITT, T. Marketing success through differentiation — of anything. *Harvard Business Review*, p. 83-91, jan./fev. 1980.
19. AILAWADI, K.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing* 67, p. 1-17, out. 2003.
20. MILLER, J.; MUIR, D. *The business of brands*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2004.
21. BUSH, M. Virgin America. *Advertising Age*, p. 12, 16 nov. 2009.
22. KELLER, K. L. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Management* 10, p. 15-19, jul./ago. 2001.
23. Para algumas visões acadêmicas, veja THOMSON, M.; MACINNIS, D.J.; PARK, C. W. The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology* 15, p. 77-91, 2005; FEDORIKHIN, A.; PARK, C. W.; THOMSON, M. Beyond fit and attitude: the effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions. *Journal of Consumer Psychology* 18, p. 281-91, 2008; ESCALAS, J. E. Narrative processing: building consumer connections to brands. *Journal of Consumer Psychology* 14, p. 168-79, 1996. Para obter algumas diretrizes gerenciais, veja ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*. Nova York: Powerhouse Books, 2004; e ATKINS, D. *The culting of brands*. Nova York: Penguin Books, 2004.
24. RITTENBERG, P.; CLANCEY, M. *Testing the value of media engagement for advertising effectiveness*. Disponível em: <www.knowledgenetworks.com>, p. 35-42, primavera/verão 2006.
25. ATAMAN, M. B.; MELA, C. F.; VAN HEERDE, H. J. Building brands. *Marketing Science* 27, p. 1036-54, nov./dez. 2008.
26. MOSSBERG, W. Is Bing the thing? *Wall Street Journal*, p. R4, 2 jun. 2009; HEIM, B. The dubbing of "Bing". *BusinessWeek*, p. 23, 15 jun. 2009; WASSERMAN, T. Why Microsoft chose the name "Bing". *Brandweek*, p. 33, 1º jun. 2009.
27. DODES, R. From tracksuits to fast track. *Wall Street Journal*, 13 set. 2006.
28. 42 BELOW. Disponível em: <www.betterbydesign.org.nz>. Acesso em: 14 set. 2007.
29. BALTAZAR, A. Silly brand names get serious attention. *Brandweek*, p. 4, 3 dez. 2007.

30. WHEELER, A. *Designing brand identity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.
31. FALLON, P.; SENN, F. *Juicing the orange*: how to turn creativity into a powerful business advantage. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006; YORKSTON, E. A.; MENON, G. A sound idea: phonetic effects of brand names on consumer judgments. *Journal of Consumer Research* 31, p. 43-51, jun.; LOWERY, T. M.; SHRUM, L. J. Phonetic symbolism and brand name preference. *Journal of Consumer Research* 34, p. 406-14, out. 2007.
32. Para conhecer interessantes perspectivas teóricas, veja DIMOFTE, C. V.; YALCH, R. F. Consumer response to polysemous brand slogans. *Journal of Consumer Research* 33, p. 515-22, mar. 2007.
33. DOYLE, J. R.; BOTTOMLY, P. A. Dressed for the occasion: font-product congruity in the perception of logotype. *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 112-23, 2006; KELLER, K. L.; HECKLER, S.; HOUSTON, M. J. The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing* 62, p. 48-57, jan. 1998; para um exame aprofundado sobre como os nomes de marca são desenvolvidos, veja FRANKEL, A. *Wordcraft: the art of turning little words into big business*. Nova York: Crown Publishers, 2004.
34. SCHULTZ, D.; SCHULTZ, H. *IMC: the next generation*. Nova York: McGraw-Hill, 2003; SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993.
35. SAWHNEY, M. Don't harmonize, synchronize. *Harvard Business Review*, p. 101-8, jul./ago. 2001.
36. COURT, D. C.; FORSYTH, J. E.; KELLY, G. C.; LOCH, M. A. *The new rules of branding: building strong brands faster*. McKinsey White Paper Fall 1999; BEDBURY, S. *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.
37. REYES, S. Cheerios: the ride. *Brandweek*, p. 14-16, 23 set. 2002.
38. IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds.). *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003.
39. MADSEN, D. Olive Garden: creating value through an integrated brand experience. Apresentação na Marketing Science Institute Conference. *Brand Orchestration*, Orlando, Flórida, 4 dez. 2003.
40. DUNN, M.; DAVIS, S. Building brands from the inside. *Marketing management*, p. 32-37, maio/jun. 2003; DAVIS, S.; DUNN, M. *Building the brand-driven business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.
41. MAKLAN, S.; KNOX, S. *Competing on value*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000.
42. CARR, C. Seeking to attract top prospects, employers brush up on brands. *New York Times*, 10 set. 2006.
43. Os princípios e exemplos desse trecho são baseados em MITCHELL, C. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, p. 99-105, jan. 2002. Para uma discussão aprofundada sobre como duas empresas, QuikTrip e Wawa, desenvolveram programas internos estelares de branding, veja BENDAPUDI, N.; BENDAPUDI, V. Creating the living brand. *Harvard Business Review*, p. 124-32, maio 2005.
44. MCALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENIG, H. F. Building brand community. *Journal of Marketing* 66, p. 38-54, jan. 2002. Para mais informações sobre comunidades de marca, veja ALGESHEIMER, R.; DHOLAKIA, U. M.; HERRMAN, A. The social influence of brand community: evidence from european car clubs. *Journal of Marketing* 69, p. 19-34, jul. 2005; MUNIZ JR., A. M.; SCHAU, H. J. Religiosity in the abandoned Apple Newton Brand community. *Journal of Consumer Research* 31, p. 412-32, 2005; KOZINETS, R. Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of Consumer Research* 28, p. 67-87, jun. 2001; SCHOUTEN, J. W.; MCALEXANDER, J. H. Subcultures of consumption: an ethnography of new bikers. *Journal of Consumer Research* 22, p. 43-61, jun. 1995.
45. MUNIZ JR., A. M.; O'GUINN, T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research* 27, p. 412-32, mar. 2001.
46. FOURNIER, S.; LEE, L. The seven deadly sins of brand community "management". *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008.
47. HARLEY-Davidson USA. Disponível em: <www.hog.com>; WEBER, J. Harley just keeps on cruisin'. *BusinessWeek*, p. 71-72, 6 nov. 2006.
48. THOMPSON, S. A.; SINHA, R. K. Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing* 72, p. 65-80, nov. 2008.
49. JOHN, D. R.; LOKEN, B.; KIM, K.-H.; MONGA, A. B. Brand concept maps: a methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research* 43, p. 549-63, nov. 2006.
50. No que se refere a insights empíricos, veja AGRAWAL, M. K.; RAO, V. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters* 7, p. 237-47, jul. 1996; LASSAR, W.; MITTAL, B.; SHARMA, A. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing* 12, p. 11-19, 1995.
51. THE BEST global brands. *BusinessWeek*, 19 jun. 2009; o artigo classifica e critica as 100 melhores marcas globais, usando o método de avaliação desenvolvido pela Interbrand. Para mais discussão sobre marcas vencedoras e perdedoras, veja HAIG, M. *Brand royalty: how the top 100 brands thrive and survive*. Londres: Kogan Page, 2004; HAIG, M. *Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time*. Londres: Kogan Page, 2003; para uma discussão acadêmica sobre avaliação de brand equity, veja SRINIVASAN, V.; PARK, C. S.; CHANG, D. R. An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science* 51, p. 1433-48, set. 2005.
52. SHERRINGTON, M. *Added value: the alchemy of brand-led growth*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003.
53. Para uma discussão sobre os fatores que determinam o sucesso a longo prazo do branding, veja ADAMSON, A. P. *Brand simple*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2006.
54. BAHDUR, N.; JULLENS, John. New life for tired brands. *Strategy+Business* 50, primavera 2008.
55. LIEBERMAN, D. Discovery chief takes a network on a wild ride. *USA Today*, p. 1B-2B, 2 set. 2009; DISCOVERY Communications. Disponível em: <www.corporate.discovery.com>; HEIN, K. Consumers clinging to old favorite brands. *Brandweek*, 20 jan. 2009; MOSS, L.; HAUGSTED, L. Discovery times new branding campaign to "deadliest catch" debut. *Multichannel News*, 31 mar. 2008.
56. MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing* 67, p. 63-76, jan. 2003.
57. LIGHT, L.; KIDDON, J. *Six rules for brand revitalization: learn how companies like McDonald's can re-energize their brands*. Wharton School Publishing, 2009.
58. CIOLETTI, J. The passion of Pabst. *Beverage World*, p. 24-28, jan. 2007; MULLMAN, J. Conspicuous (downscale) consumption: Pabst sees 25% sales growth. *Advertising Age*, 16 set. 2009.
59. WEST, E. Smells like a billion bucks. *Fast Company*, p. 44-46, maio 2009; LAURO, P. W. Old spice begins a revival as a body-care line for college-age men, with towelettes. *New York Times*, 29 abr. 2002.
60. SLOTEGRAAF, R. J.; PAUWELS, K. The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research* 45, p. 293-306, jun. 2008.
61. NAUGHTON, K. Fixing cadillac. *Newsweek*, p. 36-37, 28 maio 2001.
62. WOYKE, E. Paul Stuart tries to unstuff the shirts. *BusinessWeek*, p. 86, 8 out. 2007.
63. FARQUHAR, P. Managing brand equity. *Marketing Research* 1, p. 24-33, set. 1989.
64. SHUGAN, S. M. Branded variants. In: *1989 AMA educators' proceedings*. Chicago: American Marketing Association, 1989. p. 33-38; BERGEN, M.; DUTTA, S. SHUGAN, S. M. Branded variants: a retail perspective. *Journal of Marketing Research* 33, p. 9-21, fev. 1996.
65. BASS, A. Licensed extension — stretching to communicate. *Journal of Brand Management* 12, p. 31-38, set. 2004; veja também AAKER, D. A. *Building strong brands*. Nova York: Free Press, 1996.
66. HALLIDAY, J. Troubled automakers' golden goose. *AutoWeek*, 14 ago. 2006; EBENKAMP, B. The creative license. *Brandweek*, p. 36-40, 9 jun. 2003; Top 100 global licensors. *License! Global*, 1ª abr. 2009.
67. Para diretrizes abrangentes de branding corporativo, veja GREGORY, J. R. *The best of branding: best practices in corporate branding*. Nova York: McGraw-Hill, 2004. Para algumas perspectivas internacionais, veja SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; LARSEN,

- M. H. (eds.). *The expressive organization: linking identity, reputation, and corporate brand*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000; e SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. (eds.). *Corporate branding: purpose, people, and process*. Dinamarca: Copenhagen Business School Press, 2005.
68. BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. VAN BRUGGEN, G. H. Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing* 69, p. 35-48, jul. 2005; GÜRHAN-CANLI, Z.; BATRA, R. When corporate image affects product evaluations: the moderating role of perceived risk. *Journal of Marketing Research* 41, p. 197-205, maio 2004; KELLER, K. L.; AAKER, D. A. Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review* 1, p. 356-78, ago. 1998; BROWN, T. J.; DACIN, P. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* 61, p. 68-84, jan. 1997; BIEHAL, G. J.; SHEININ, D. A. The influence of corporate messages on the product portfolio. *Journal of Marketing* 71, p. 12-25, abr. 2007.
 69. RAO, V. R.; AGARWAL, M. K.; DALHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing* 68, p. 126-41, out. 2004. Para um exame do impacto financeiro das decisões sobre portfólio de marcas, veja MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing* 73, p. 59-74, jan. 2009; BAHADIR, S. C.; BHARADWAJ, S. G.; SRIVASTAVA, R. K. Financial value of brands in mergers and acquisitions: is value in the eye of the beholder? *Journal of Marketing* 72, p. 49-64, nov. 2008.
 70. HOLSTEIN, W. J. The incalculable value of building brands. *Chief Executive*, abr./p. 52-56, maio 2006.
 71. AAKER, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
 72. HOSFORD, C. A transformative experience. *Sales & Marketing Management* 158, p. 32-36, jun. 2006; BEIRNE, M.; BENITO, J. Starwood uses personnel to personalize marketing. *Brandweek*, p. 9, 24 abr. 2006.
 73. TROUT, J. *Differentiate or Die: survival in our era of killer competition*. Nova York: John Wiley & Sons, 2000; RAMDAS, K.; SAWHNEY, M. A cross-functional approach to evaluating multiple line extensions for assembled products. *Management Science* 47, p. 22-36, jan. 2001.
 74. KUMAR, N. Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, p. 87-95, dez. 2003.
 75. Para uma abordagem metodológica de avaliação da extensão e da natureza da canibalização, veja MASON, C. H.; MILNE, G. R. An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multibrand strategies. *Journal of Business Research* 31, p. 163-70, out./nov. 1994.
 76. RITSON, M. Should you launch a fighter brand? *Harvard Business Review*, p. 87-94, out. 2009.
 77. FARRIS, P. W. The Chevrolet Corvette. *Case UVA-M-320*, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, 1988.
 78. KIM, B.-D.; SULLIVAN, M. W. The effect of parent brand experience on line extension trial and repeat purchase. *Marketing Letters* 9, p. 181-93, abr. 1998.
 79. MILEWICZ, J.; HERBIG, P. Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building. *Journal of Product & Brand Management* 3, p. 39-47, jan. 1994; KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research* 29, p. 35-50, fev. 1992.
 80. TAYLOR, V. A.; BEARDEN, W. O. Ad spending on brand extensions: does similarity matter? *Journal of Brand Management* 11, p. 63-74, set. 2003; BRIDGES, S.; KELLER, K. L.; SOOD, S. Communication strategies for brand extensions: enhancing perceived fit by establishing explanatory links. *Journal of Advertising* 29, p. 1-11, inverno 2000; SMITH, D. C. Brand extension and advertising efficiency: what can and cannot be expected. *Journal of Advertising Research*, p. 11-20, nov./dez. 1992; SMITH, D. C.; PARK, C. W. The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research* 29, p. 296-313, ago. 1992.
 81. VAN DER LANS, R.; PIETERS, R.; WEDEL, M. Competitive brand salience. *Marketing Science* 27, p. 922-31, set./out. 2008.
 82. BALACHANDER, S.; GHOSE, S. Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing* 67, p. 4-13, jan. 2003.
 83. ANAND, B. N.; SHACHAR, R. Brands as beacons: a new source of loyalty to multiproduct firms. *Journal of Marketing Research* 41, p. 135-50, maio 2004.
 84. KELLER, K. L.; AAKER, D. A. The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research* 29, p. 35-50, fev. 1992. Para conhecer as implicações do processamento pelos consumidores, veja MAO, H.; KRISHNAN, H. S. Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: a two-process contingency model. *Journal of Consumer Research* 33, p. 41-49, jun. 2006; SHINE, B. C.; PARK, J.; WYER JR., R. S. Brand synergy effects in multiple brand extensions. *Journal of Marketing Research* 44, p. 663-70, nov. 2007.
 85. MORRIN, M. The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research* 36, p. 517-25, nov. 1999; QUELCH, J. A.; KENNY, D. Extend profits, not product lines. *Harvard Business Review*, p. 153-60, set./out. 1994; PERSPECTIVES from the Editors, The logic of product-line extensions. *Harvard Business Review*, p. 53-62, nov./dez. 1994.
 86. RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*, 20th anniversary edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
 87. AAKER, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
 88. SULLIVAN, M. W. Measuring image spillovers in umbrella-branded products. *Journal of Business* 63, p. 309-29, jul. 1990.
 89. JOHN, D. R.; LOKEN, B.; JOINER, C. The negative impact of extensions: can flagship products be diluted. *Journal of Marketing* 62, p. 19-32, jan. 1998; BRONIARCZYK, S. M.; ALBA, J. W. The importance of the brand in brand extension. *Journal of Marketing Research* 31, p. 214-28, maio 1994 (toda essa edição da JMR é dedicada a marcas e a brand equity); LOKEN, B.; JOHN, D. R. Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing* 57, p. 71-84, jul. 1993. Veja também PULLIG, C.; SIMMONS, C.; NETEMEYER, R. G. Brand dilution: when do new brands hurt existing brands? *Journal of Marketing* 70, p. 52-66, abr. 2006; AHLUWALIA, R.; GÜRHAN-CANLI, Z. The effects of extensions on the family brand name: an accessibility-diagnostics perspective. *Journal of Consumer Research* 27, p. 371-81, dez. 2000; GÜRHAN-CANLI, Z.; DURAIRAJ, M. The effects of extensions on brand name dilution and enhancement. *Journal of Marketing Research* 35, p. 464-73, nov. 1998; MILBERG, S. J.; PARK, C. W. MCCARTHY, M. S. Managing negative feedback effects associated with brand extensions: the impact of alternative branding strategies. *Journal of Consumer Psychology* 6, p. 119-40, 1997.
 90. Veja também VÖLCKNER, F.; SATTLER, H. Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing* 70, p. 1-17, abr. 2006.
 91. Para pesquisas recentes sobre reavaliações de extensão, veja MONGA, A. B.; JOHN, D. R. Cultural differences in brand extension evaluation: the influence of analytical versus holistic thinking. *Journal of Marketing Research* 33, p. 529-36, mar. 2007; OAKLEY, J. L.; DUHACHEK, A.; BALACHANDER, S.; SRIRAM, S. Order of entry and the moderating role of comparison brands in extension evaluations. *Journal of Consumer Research* 34, p. 706-12, fev. 2008; YEO, J.; PARK, J. Effects of parent-extension similarity and self regulatory focus on evaluations of brand extensions. *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 272-82, 2006; YEUNG, C. W. M.; WYER, R. S. Does loving a brand mean loving its products? The role of brand-elicited affect in brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research* 43, p. 495-506, nov. 2005; MAO, H.; KRISHNAN, H. S. Effects of prototype and exemplar fit on brand extension evaluations: a two-process contingency model. *Journal of Consumer Research* 33, p. 41-49, jun. 2006; AHLUWALIA, R. How far can a brand stretch? Understanding the role of self-construal. *Journal of Marketing Research* 45, p. 337-50, jun. 2008.
 92. BERTHON, P.; HOLBROOK, M. B. HULBERT, J. M.; PITT, L. F. Viewing brands in multiple dimensions. *MIT Sloan Management Review*, p. 37-43, inverno 2007.

93. ROTHMAN, A. France's Bic bets U.S. consumers will go for perfume on the cheap. *Wall Street Journal*, 12 jan. 1989.
94. RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. A. Measuring customer equity and calculating marketing ROI. GROVER, R.; VRIENS, M. (eds.). *Handbook of marketing research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 588-601; RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. A. *Driving customer equity*. Nova York: Free Press, 2000.
95. BLATTBERG, R. C.; DEIGHTON, J. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, p. 136-44, jul./ago. 1996.
96. BLATTBERG, R. C.; THOMAS, J. S. Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customer equity principles. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2002; BLATTBERG, R. C.; GETZ, G.; THOMAS, J. S. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
97. Grande parte dessa seção é baseada em: LEONE, R.; RAO, V.; KELLERS, K. L.; LUO, M.; MCALISTER, L.; SRIVATSTAVA, R. Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research* 9, p. 125-38, nov. 2006. Essa edição especial é dedicada a customer equity e traz vários artigos para reflexão.
98. DAWAR, N. What are brands good for? *MIT Sloan Management Review*, p. 31-37, inverno 2004.

A busca pelo posicionamento da marca

PARTE 4

Construindo marcas fortes

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como uma empresa desenvolve e estabelece um posicionamento eficaz no mercado?
2. Como os profissionais de marketing identificam e analisam a concorrência?
3. Como marcas se diferenciam com sucesso?
4. Quais são as diferenças em posicionamento e branding para um pequeno negócio?

Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos se assemelham a qualquer outro no mercado. Como parte do processo de gestão estratégica da marca, cada oferta deve representar os tipos certos de associação na mente dos consumidores no mercado-alvo. Embora posicionar um novo produto com sucesso em um mercado bem estabelecido possa parecer difícil, a Method Products prova que isso não é impossível.

Classificada como a sétima empresa que mais crescia nos Estados Unidos pela revista Inc. em 2006, a Method Products foi idealizada pelos ex-colegas de classe Eric Ryan e Adam Lowry. A empresa começou com a percepção de que, apesar de os produtos de limpeza e uso doméstico constituírem uma categoria imensa, ocupando um corredor inteiro ou mais de um supermercado, era uma categoria incrivelmente sem graça. Ryan e Lowry projetaram um recipiente belo e despojado para detergente para lava-louça que também tinha uma vantagem funcional — o frasco, em formato de peça de xadrez, foi criado para deixar o detergente escoar pelo fundo, para que os usuários não tivessem que virá-lo de cabeça para baixo. Esse produto exclusivo, de fragrância agradável, foi desenhado pelo premiado designer industrial Karim Rashid. “A indústria de produtos de limpeza é bastante retrógrada, e muitos dos produtos têm uma linguagem da década de 1950”, disse Rashid. “São poluídas com gráficos, excesso de informações e formatos desengonçados.”

Ao criar uma linha atóxica e biodegradável de produtos de limpeza doméstica, com cores brilhantes e design elegante totalmente diferenciado para a categoria, a Method superou a casa dos US\$ 100 milhões em receitas com uma taxa de crescimento fenomenal. Sua grande chance veio com a colocação de seu produto na Target, conhecida pela parceria com designers renomados para a produção de mercadoria diferenciada a preços acessíveis. Limitada em seu orçamento de propaganda, a empresa conta com sua embalagem atrativa e seus produtos inovadores no esforço de expressar o posicionamento da marca. O desafio da Method agora, no entanto, é se diferenciar em algo mais que o design para evitar que imitadores acabem com a marca distintiva da empresa. Ela vem aproveitando o interesse crescente em produtos ecologicamente corretos, enfatizando seus ingredientes atóxicos e não poluentes.¹

Como demonstra o sucesso dos produtos da Method, uma empresa pode colher os benefícios de estabelecer para si uma posição singular no mercado. A criação de um posicionamento de marca que seja persuasivo e bastante diferenciado exige uma profunda compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, das competências organizacionais e das ações competitivas. Também exige um modo de pensar disciplinado, porém criativo. Neste capítulo, descreveremos um processo pelo qual os profissionais de marketing podem desvendar os segredos de um posicionamento de marca mais vigoroso.



Desenvolvimento e estabelecimento de um posicionamento de marca

Toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento (STP, sigla em inglês que corresponde a *segmentation, targeting e positioning*). Uma empresa identifica diferentes necessidades e grupos no mercado, estabelece como alvo aqueles que são capazes de atender melhor e, então, posiciona seus produtos de modo que o mercado-alvo reconheça as ofertas e imagens diferenciadas da empresa.

Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo.² O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisões.

Entertainment Weekly Quando o editor Scott Donaton assumiu a revista *Entertainment Weekly*, ele a reposicionou deixando de lado o estilo de vida das celebridades para focar mais diretamente o entretenimento em si e o que realmente aparecia no cinema, na televisão e na música. Esse posicionamento atualizado serviu como um filtro de orientação ao conteúdo e ao marketing da revista: “Todo evento, plano de vendas e ação de marketing passa por esse filtro. O objetivo é manter e melhorar aquilo que representa verdadeiramente quem você é; eliminar aquilo que não é, necessariamente; e criar grandes novas ideias que expressem ainda melhor quem você é”. Estava fora de cogitação a glamorosa festa anual do Oscar no restaurante Elaine’s, em Nova York; em seu lugar, o programa de uma semana do Academy Awards no ArcLight Theatre em Hollywood, exibindo todos os indicados a melhor filme e apresentando um painel de discussão com os roteiristas indicados.³

Um posicionamento eficaz tem um “pé no presente” e um “pé no futuro”. Ele deve ser um tanto ambicioso para que a marca tenha espaço para crescer e melhorar. O posicionamento calado na atual situação do mercado não é suficientemente voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo, o posicionamento não pode se distanciar tanto da realidade que se torne essencialmente impossível de atingir. O verdadeiro segredo do posicionamento é alcançar o equilíbrio entre o que a marca é e o que ela poderia ser.

O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma *proposição de valor focada no cliente*, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto. A Tabela 10.1 mostra como três empresas — Perdue, Volvo e Domino’s — definiram sua proposição de valor ao longo dos anos considerando os clientes-alvo, os benefícios e os preços visados.⁴

TABELA 10.1 Exemplos de propostas de valor				
Empresa e produto	Clientes-alvo	Benefícios	Preço	Proposição de valor
Perdue (frango)	Consumidores de frango que buscam qualidade	Carne macia	10% mais caro	Carne de frango mais macia por um preço um pouco mais alto
Volvo (station wagon)	Famílias de maior poder aquisitivo preocupadas com a segurança	Durabilidade e segurança	20% mais caro	A station wagon mais segura e durável em que sua família pode viajar
Domino's (pizza)	Fanáticos por pizza que procuram conveniência	Rapidez na entrega e boa qualidade	15% mais caro	Pizza gostosa e quente entregue rapidamente em sua casa, por um preço razoável

O posicionamento exige que os profissionais de marketing definam e comuniquem as semelhanças e as diferenças entre sua marca e a de seus concorrentes. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso: (1) determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência.

Estrutura de referência competitiva

A **estrutura de referência competitiva** define as marcas com as quais uma marca compete e, portanto, quais marcas devem ser foco de análise competitiva. Decisões sobre a estrutura de referência competitiva estão intimamente ligadas às decisões sobre o mercado-alvo. Optar por atingir certo tipo de consumidor pode definir a natureza da concorrência, seja porque outras empresas já selecionaram esse segmento como alvo (ou planejam fazê-lo no futuro), seja porque os consumidores nesse segmento já estão considerando determinados produtos ou marcas em suas decisões de compra.

IDENTIFICAÇÃO DOS CONCORRENTES Um bom ponto de partida para definir uma estrutura de referência competitiva para o posicionamento da marca é determinar os **pertencentes à categoria** — os produtos ou conjuntos de produtos com os quais a marca compete e que funcionam como seus substitutos próximos. Parece simples para uma empresa identificar seus concorrentes. A PepsiCo sabe que a Dasani da Coca-Cola é uma das principais concorrentes de água engarrafada de sua marca Aquafina; o Citigroup sabe que o Bank of America é um de seus principais concorrentes no ramo bancário; e a Petsmart.com sabe que um grande concorrente no varejo on-line para ração e suprimentos para animais de estimação é a Petco.com.

O universo de concorrentes reais e potenciais de uma empresa, no entanto, pode ser muito mais amplo do que parece à primeira vista. Para uma marca com intenções explícitas de crescimento ingressar em novos mercados, uma estrutura competitiva mais ampla, ou talvez ainda mais ambiciosa, pode ser necessária para refletir possíveis futuros concorrentes. E é mais provável que uma empresa seja prejudicada por concorrentes emergentes ou novas tecnologias do que por concorrentes preexistentes.

- Após ter gastado bilhões de dólares para construir suas redes, as operadoras de telefonia celular AT&T, Verizon Wireless e Sprint enfrentam a ameaça de novos concorrentes emergentes, em decorrência de uma série de mudanças no mercado: o surgimento da Skype e o aumento de pontos de acesso à Internet sem fio, redes municipais de acesso à Internet sem fio, telefones *dual mode* que podem alternar facilmente entre redes e a abertura da antiga frequência analógica de 700 MHz usadas para transmissões UHF.⁵
- O mercado de barras energéticas criado pela PowerBar acabou se fragmentando em uma série de subcategorias, como as dirigidas a segmentos específicos (por exemplo, as barras Luna para mulheres) e outras que possuem atributos específicos (por exemplo, a Balance com proteínas e a Pria para controle de calorias). Cada uma representava uma subcategoria para a qual a PowerBar original não era potencialmente tão relevante.⁶



As empresas devem identificar suas estruturas competitivas da maneira mais vantajosa possível. No Reino Unido, por exemplo, a Automobile Association se posicionou como o quarto “serviço de emergência” — ao lado da polícia, dos bombeiros e das ambulâncias — para transmitir maior credibilidade e sentido de urgência. Considere a estrutura competitiva adotada pela Bertolli.⁷

Bertolli A Bertolli da Unilever, uma linha de comida italiana congelada, obteve um crescimento de vendas constante de 10 por cento durante a recente recessão econômica, em parte, graças a seu posicionamento inteligente como “comida com qualidade de restaurante italiano que você pode comer em casa”. Dirigida a homens e mulheres com “paladar exigente”, a Bertolli inovou agressivamente com uma série de novos pratos de alta qualidade para manter o interesse dos clientes-alvo. Para comercializar a marca, a Bertolli seleciona deliberadamente locais “apropriados para uma marca de refeições finas, não para uma marca de comida congelada”. Com o slogan “Spend a Night In with Bertolli” (“Passe uma noite com a Bertolli”), a marca veiculou propagandas durante a transmissão dos prêmios Emmy e Globo de Ouro e patrocinou jantares de renomados chefs em Manhattan.

Podemos examinar a concorrência do ponto de vista tanto de um setor quanto do mercado.⁸ Um **setor** é um grupo de empresas que oferecem um produto ou classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Os setores podem ser classificados de acordo com número de fornecedores; grau de diferenciação do produto; presença ou ausência de barreiras à entrada, mobilidade e saída; estrutura de custos; grau de integração vertical; e grau de globalização.

Usando a abordagem de mercado, definimos como *concorrentes* as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes. Por exemplo, um consumidor que compra um pacote de processamento de texto realmente quer “capacidade de escrita” — uma necessidade que também pode ser satisfeita por lápis, canetas ou, no passado, máquinas de escrever. Os profissionais de marketing devem superar a “miopia de marketing” e deixar de definir a concorrência em termos tradicionais de categoria e setor.⁹ Ao focar seu negócio de refrigerantes, a Coca-Cola deixou de enxergar o mercado de cafeterias e bares que servem sucos de frutas frescas, que acabaria afetando seu negócio de refrigerantes.

O conceito de mercado referente à concorrência revela um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais do que a competição definida apenas no tocante à categoria de produto. Jeffrey F. Rayport e Bernard J. Jaworski sugerem definir o perfil dos concorrentes diretos e indiretos de uma empresa por meio do mapeamento das etapas seguidas por um comprador para obter e utilizar o produto. Esse tipo de análise destaca tanto as oportunidades quanto os desafios enfrentados por uma empresa.¹⁰ A seção Novas Ideias em Marketing “Alto crescimento por meio de inovação de valor” descreve como as empresas podem explorar novos mercados ao minimizar a concorrência.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA O Capítulo 2 descreveu como conduzir uma análise SWOT que incluía uma análise competitiva. Uma empresa deve coletar informações sobre os pontos fortes e fracos reais e percebidos de cada concorrente. A Tabela 10.2 mostra os resultados do levantamento feito por uma empresa que pediu aos clientes que classificassem seus três concorrentes, A, B e C, em cinco atributos. A concorrente A resultou bem conhecida e respeitada por oferecer produtos de alta qualidade vendidos por uma força de vendas eficiente, mas deficiente em disponibilidade de produto e assistência técnica. A concorrente B pontuou como boa em termos gerais, e como excelente em disponibilidade de produto e força de vendas. O concorrente C pontuou de ruim a razoável na maioria dos atributos. Esse resultado indicou que, em seu posicionamento, a empresa poderia atacar a concorrente A em disponibilidade de produto e assistência técnica e a C em quase tudo, mas não deveria atacar B, que não apresentava nenhuma fraqueza evidente. Como parte dessa análise competitiva relativa a posicionamento, uma empresa também deve verificar as estratégias e metas de seus principais concorrentes.¹¹

TABELA 10.2 Classificação de concorrentes pelos clientes com base em fatores críticos de sucesso

	Nível de conscientização do cliente	Qualidade do produto	Disponibilidade do produto	Assistência técnica	Equipe de vendas
Concorrente A	E	E	D	D	B
Concorrente B	B	B	E	B	E
Concorrente C	R	D	B	R	R

Nota: E = excelente, B = bom, R = razoável, D = deficiente



Alto crescimento por meio de inovação de valor

Os professores do INSEAD, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, acreditam que há empresas demais se envolvendo no “pensamento oceano vermelho” — em busca de batalhas sangrentas e confrontos diretos com os concorrentes amplamente baseados em melhorias incrementais de custo, qualidade ou ambos. Eles defendem o engajamento no “pensamento oceano azul” com a criação de bens e serviços para os quais não existam concorrentes diretos. Em vez de procurar no âmbito dos limites convencionais da concorrência setorial, os profissionais de marketing devem olhar além desses limites para identificar posições de mercado desocupadas que representem real inovação de valor.

Os autores citam como exemplo a Bert Claeyts, uma empresa belga que administra cinemas e lançou o megaplex Kinopolis com 25 salas de projeção e 7.600 lugares. Apesar de uma queda no setor, o Kinopolis tem prosperado com uma combinação sem igual de características, como um estacionamento gratuito, amplo e seguro; telas grandes e equipamentos de som e projeção de última geração; e poltronas espaçosas e confortáveis, com uma disposição que possibilita uma excelente visão de qualquer ângulo da sala. Valendo-se de um planejamento inteligente e economias de escala, a Bert Claeyts criou a experiência ímpar do Kinopolis a um custo menor.

Trata-se do clássico pensamento oceano azul — desenvolver empreendimentos criativos que afetem positivamente a estrutura de custos de uma empresa e sua proposição de valor para os consumidores.

Reduções de custo resultam da eliminação e da minimização dos fatores que afetam a concorrência setorial tradicional; o valor para os consumidores deriva da introdução de fatores até então não oferecidos pelo setor. Ao longo do tempo, os custos caem ainda mais à medida que o valor superior acarreta maior volume de vendas, o que gera economias de escala.

A seguir, apresentaremos outras empresas que exibem um pensamento não convencional, de oceano azul:

- A Callaway Golf projetou o Big Bertha, um taco de golfe com uma cabeça alongada e *sweet spot* expandido que ajudava os jogadores frustrados pela dificuldade de bater uma bola de golfe com uma tacada certa.
- A NetJets descobriu como oferecer serviço de jato particular a um grupo maior de clientes por meio da propriedade fracionada.
- O Cirque du Soleil reinventou o circo como uma forma superior de entretenimento, eliminando elementos de alto custo como os animais e, em contrapartida, melhorando a experiência teatral.

Kim e Mauborgne propõem quatro perguntas cruciais que os profissionais de marketing devem se fazer para orientar o pensamento oceano azul e criar inovação de valor:

1. Quais fatores considerados irrefutáveis por nosso setor devem ser eliminados?
2. Quais fatores devem ser reduzidos bem *abaixo* do padrão setorial?
3. Quais fatores devem ser levantados bem *acima* do padrão setorial?
4. Quais fatores, dentre aqueles que o setor nunca ofereceu, devem ser criados?

Eles sustentam que os seguidores mais bem-sucedidos do pensamento oceano azul tiraram proveito das três plataformas em que a inovação de valor pode ocorrer: *bem físico*; *serviço*, incluindo manutenção, atendimento ao cliente e garantias, além de treinamento a distribuidores e varejistas; e *entrega*, referindo-se a canais e logística.

Fonte: KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue-Ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005; KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Creating new market space. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1999; KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, jan./fev. 1997.

Depois de identificar seus principais concorrentes e respectivas estratégias, uma empresa deve perguntar: O que cada concorrente busca no mercado? O que impulsiona o comportamento de cada concorrente? Muitos fatores definem os objetivos de um concorrente, como tamanho, histórico, gestão corrente e situação financeira. Se o concorrente for uma divisão de uma grande empresa, é importante saber se a empresa-mãe a está administrando para fins de crescimento ou de lucro, ou se está apenas resgatando receitas.¹²

Finalmente, com base em toda essa análise, os profissionais de marketing devem definir formalmente a estrutura de referência competitiva para orientar o posicionamento do negócio. Em mercados estáveis, com pouca mudança provável a curto prazo, pode ser bastante fácil definir um, dois ou talvez três principais concorrentes. Em categorias dinâmicas, nas quais pode existir ou surgir concorrência em diversas formas, múltiplas estruturas de referência podem emergir, como discutiremos a seguir.

Identificação de pontos de diferença e pontos de paridade ideais

Depois de estabelecer a estrutura de referência competitiva para o posicionamento, por meio da definição do mercado-alvo e da natureza da concorrência, os profissionais de marketing podem definir as associações apropriadas de pontos de diferença e pontos de paridade.¹³

PONTOS DE DIFERENÇA Os **pontos de diferença** são os atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca da concorrência. Associações que formem pontos de diferença podem se basear em praticamente qualquer tipo de atributo ou benefício. Marcas fortes podem ter múltiplos pontos de diferença. Podemos citar como exemplos: Apple (*design, facilidade de uso e atitude irreverente*), Nike (*desempenho, tecnologia inovadora e espírito vencedor*) e Southwest Airlines (*valor, confiabilidade e personalidade divertida*). Criar associações fortes, favoráveis e singulares é um verdadeiro desafio, mas essencial para um posicionamento de marca competitivo.

Três critérios determinam se uma associação da marca pode funcionar realmente como um ponto de diferença — nível de desejo, capacidade de entrega e grau de diferenciação. Apresentaremos a seguir algumas das principais considerações.

- *Desejável para o consumidor.* Os consumidores devem considerar a associação da marca como pessoalmente relevante. O hotel Westin Stamford em Singapura anunciou que era o hotel mais alto do mundo, entretanto, a altura de um hotel não é importante para a maioria dos turistas. Aos consumidores também deve ser dada uma razão convincente em que acreditar e uma lógica que justifique de modo compreensível por que a marca consegue entregar o benefício desejado. A Mountain Dew pode alegar que é mais energizante do que outros refrigerantes e sustentar essa alegação observando que tem um nível mais elevado de cafeína. O Chanel Nº 5 pode afirmar que é o perfume francês essencialmente elegante e sustentar essa afirmação observando a longa associação entre a Chanel e a alta costura. As evidências concretas também podem assumir a forma de ingredientes patenteados, de marca, como o creme antirrugas da Nivea que contém a coenzima Q10 ou o condicionador de cabelo Herbal Essences com *hawafena*.
- *Entregável pela empresa.* A empresa deve ter os recursos internos e assumir o compromisso de criar e manter de modo viável e rentável a associação da marca na mente dos consumidores. O design do produto e a oferta de marketing devem sustentar a associação desejada. Comunicar essa associação exige mudanças reais no produto em si ou apenas mudanças de percepção na forma como o consumidor pensa no produto ou na marca? Criar a segunda alternativa costuma ser mais fácil. A General Motors teve que se esforçar para superar as percepções do público de que o Cadillac não é uma marca jovem ou moderna e, para isso, recorreu a projetos ousados e imagens contemporâneas. A associação de marca ideal é fácil de antecipar e defender, e difícil de atacar. De modo geral, é mais fácil para líderes de mercado como ADM, Visa e SAP sustentarem seu posicionamento, por ele estar baseado no desempenho demonstrável de um bem ou serviço, do que para líderes de mercado como Fendi, Prada e Hermès, cujo posicionamento se baseia na moda e, portanto, está sujeito aos caprichos de um mercado mais instável.
- *Diferenciável da concorrência.* Por fim, os consumidores devem considerar a associação da marca como diferenciada e superior em comparação a concorrentes relevantes. O adoçante Splenda superou a Equal e a Sweet'N Low e assumiu a liderança de sua categoria em 2003, diferenciando-se com sua autenticidade como um produto derivado do açúcar, sem nenhuma das desvantagens associadas a ele.¹⁴

Qualquer atributo ou benefício associado a um bem ou serviço pode funcionar como um ponto de diferença para uma marca, desde que seja suficientemente desejável, entregável e diferenciável. No entanto, a marca deve demonstrar clara superioridade em um atributo ou benefício para que ele sirva como um verdadeiro ponto de diferença. Os consumidores devem ser convencidos, por exemplo, de que a Louis Vuitton tem as bolsas mais elegantes, a Energizer é a pilha que mais dura e a Fidelity Investments oferece a melhor assessoria e o melhor planejamento financeiros do mercado.

PONTOS DE PARIDADE Por outro lado, os **pontos de paridade** são associações de atributo ou benefício que não são necessariamente exclusivas à marca, mas podem, na verdade, ser compartilhadas com outras marcas.¹⁵ Esse tipo de associação assume duas formas básicas: paridade de categoria e de concorrência.

Os *pontos de paridade de categoria* são atributos ou benefícios tidos pelos consumidores como essenciais para que um produto seja digno e confiável no âmbito de uma determinada categoria de bens ou serviços. Em outras palavras, representam as condições necessárias — embora nem sempre suficientes — para a escolha da marca. Os consumidores não considerarão uma agência de viagens como tal se ela não fizer reservas de passagem e hospedagem, recomendar pacotes turísticos e oferecer diversas opções de pagamento. Os pontos de paridade de categoria

podem mudar ao longo do tempo, devido a avanços tecnológicos, modificações jurídicas ou tendências de consumo, mas constituem o campo em que se desenrola o jogo de marketing.

Os *pontos de paridade de concorrência* são associações destinadas a anular elementos de uma marca percebidos como pontos fracos. Um ponto de paridade de concorrência pode implicar tanto a (1) negação dos pontos de diferença percebidos dos *concorrentes* quanto a (2) negação de uma vulnerabilidade percebida da marca como resultado de seus próprios pontos de diferença. Essa última consideração, que discutiremos detalhadamente mais adiante neste capítulo, surge quando os consumidores sentem que, se uma marca é boa em algo (fácil de usar), não deve ser boa em algo mais (ter funcionalidades avançadas).

Uma maneira eficaz de revelar os principais pontos de paridade de concorrência é simular o posicionamento dos concorrentes e inferir seus pontos de diferença. Os pontos de diferença do concorrente vão, por sua vez, indicar os pontos de paridade da marca. Uma pesquisa com consumidores sobre as escolhas que eles fazem em suas decisões de compra também pode ser informativa.

Seja qual for a fonte de fraquezas percebidas, se, aos olhos dos consumidores, uma marca pode “atingir o ponto de equilíbrio” nas áreas em que parece estar em desvantagem e obter vantagens em outras áreas, ela deve ocupar uma forte — e talvez imbatível — posição competitiva. Veja o lançamento da cerveja Miller Lite, a primeira grande cerveja light na América do Norte.¹⁶

Miller Lite A estratégia inicial da propaganda da Miller Lite tinha dois objetivos: assegurar a paridade com os principais concorrentes na categoria de cerveja regular, afirmando que tinha “ótimo sabor”, e ao mesmo tempo criar um ponto de diferença: o produto continha um terço a menos de calorias e por isso era “menos pesado” do que as cervejas normais. Como geralmente ocorre, o ponto de paridade e o ponto de diferença entraram em certo conflito, uma vez que os consumidores tendem a associar sabor com calorias. Para driblar uma possível resistência ao produto, a Miller contratou pessoas com credibilidade para divulgá-lo, sobretudo ex-atletas profissionais famosos, que supostamente não beberiam uma cerveja se não gostassem do sabor. Esses ex-atletas discutiam com bom humor qual dos dois benefícios do produto — “ótimo sabor” ou “menos pesado” — descrevia melhor a cerveja. A propaganda terminava com o inteligente slogan: “Everything you’ve always wanted in a beer... and less” (“Tudo o que você sempre quis em uma cerveja... e muito menos”).

PONTOS DE PARIDADE VERSUS PONTOS DE DIFERENÇA Para que a marca alcance um ponto de paridade em determinado atributo ou benefício, um número razoável de consumidores deve acreditar que ela é “boa o suficiente” nesse aspecto. Existe uma zona ou faixa de tolerância ou aceitação em relação aos pontos de paridade. A marca não precisa ser vista literalmente como equivalente a suas concorrentes, mas os consumidores precisam ter a sensação de que ela se sai bem o suficiente naquele atributo ou benefício em particular. O fato de os consumidores terem essa sensação pode ser um sinal de que estão dispostos a fundamentar suas avaliações e decisões em outros fatores potencialmente mais favoráveis à marca. Presume-se que uma cerveja light jamais terá um sabor tão bom quanto o da normal, mas seu sabor terá de ser parecido o suficiente para ser efetivamente competitiva.

Muitas vezes, o segredo do posicionamento não é tanto atingir um ponto de diferença, mas, sim, atingir um ponto de paridade!

A Visa estabeleceu um forte ponto de diferença em comparação à American Express com base em sua aceitação.

Visa versus American Express Na categoria de cartões de crédito, o ponto de diferença da Visa é possuir o cartão mais aceito, o que ressalta o principal benefício da categoria: a conveniência. A American Express, por outro lado, construiu o valor de sua marca destacando o prestígio associado ao uso de seu cartão. Com seus pontos de diferença estabelecidos, a Visa e a American Express agora competem tentando enfraquecer a vantagem uma da outra. A Visa oferece cartões gold e platinum para realçar o prestígio de sua marca e anuncia “It’s everywhere you want to be” (“Aceito em todo lugar em que você deseja estar”), exibindo destinos de viagem e lazer que só aceitavam o cartão Visa, para acentuar exclusividade e aceitação. A American Express aumentou significativamente o número de estabelecimentos que aceitam seu cartão e criou outras melhorias de valor, além de reforçar sua diferenciação com propagandas que exibem celebridades como Jerry Seinfeld, Robert De Niro, Tina Fey, Ellen DeGeneres e Beyoncé.



MÚLTIPLAS ESTRUTURAS DE REFERÊNCIA Não é incomum uma marca identificar mais de uma estrutura de referência competitiva real ou potencial quando a concorrência aumenta ou a empresa planeja uma expansão para novas categorias. Por exemplo, a Starbucks poderia definir conjuntos muito diversos de concorrentes, sugerindo diferentes pontos de paridade e pontos de diferença como resultado:

1. *Restaurantes de serviço rápido e lojas de conveniência (McDonald's e Dunkin' Donuts).* Os pontos de diferença pretendidos podem ser qualidade, imagem, experiência e variedade, enquanto os pontos de paridade podem ser conveniência e valor.
2. *Marcas de supermercados para consumo doméstico (Folgers e Nescafé).* Os pontos de diferença pretendidos podem ser qualidade, imagem, experiência, variedade e frescor, enquanto os pontos de paridade podem ser conveniência e valor.
3. *Cafés locais.* Os pontos de diferença pretendidos podem ser conveniência e qualidade de serviço, enquanto os pontos de paridade podem ser qualidade, variedade, preço e comunidade.

Note que alguns pontos de paridade e pontos de diferença potenciais para a Starbucks são compartilhados entre os concorrentes; outros são exclusivos de um concorrente em particular.

Sob tais circunstâncias, os profissionais de marketing têm que decidir o que fazer. Há duas opções principais em relação a múltiplas estruturas de referência. Uma delas é primeiramente desenvolver o melhor posicionamento possível para cada tipo ou classe de concorrentes e, em seguida, verificar se existe uma maneira de criar um posicionamento combinado que seja sólido o suficiente para tratar todos eles com eficácia. Entretanto, se a concorrência for muito diversificada, poderá ser necessário priorizar os concorrentes e, em seguida, escolher o mais importante conjunto deles para servir como a estrutura competitiva. Uma consideração crucial é não tentar ser tudo para todas as pessoas; isso leva ao posicionamento de menor denominador comum, o que normalmente é ineficaz.

Por fim, se existem muitos concorrentes em diferentes categorias ou subcategorias, pode ser útil ou desenvolver o posicionamento no nível categórico para todas as categorias relevantes ("restaurantes de serviço rápido" ou "café vendido em supermercados para ser tomado em casa", no caso da Starbucks) ou com um exemplar de cada categoria (McDonald's ou Nescafé, no caso da Starbucks).

POSICIONAMENTO DUPLO Há ocasiões em que a empresa tenta estabelecer duas estruturas de referência com um conjunto de pontos de diferença e pontos de paridade. Nesses casos, os pontos de diferença de uma categoria se tornam os pontos de paridade de outra e vice-versa. A rede Subway está posicionada como um restaurante que oferece sanduíches saudáveis e saborosos. Esse posicionamento permite à marca criar um ponto de paridade em sabor e um ponto de diferença em saúde com relação a restaurantes de serviço rápido como McDonald's e Burger King, e, ao mesmo tempo, um ponto de paridade em saúde e um ponto de diferença em sabor com relação a restaurantes e cafés que servem comida saudável. O posicionamento duplo permite às marcas expandir sua cobertura de mercado e base de clientes potenciais. Outro exemplo de posicionamento duplo é o da BMW.

BMW Por conta de sua primeira forte investida competitiva no mercado norte-americano no início dos anos 1980, a BMW se posicionou como o único automóvel que oferecia luxo e desempenho. Naquela época, os carros de luxo norte-americanos eram vistos, de modo geral, como pouco potentes, enquanto os de ótimo desempenho eram tidos como pouco sofisticados. Apoiando-se no design de seus modelos, na tradição alemã e em outros aspectos de um programa de marketing bem concebido, a BMW conseguiu alcançar simultaneamente: (1) um ponto de diferença em luxo e um ponto de paridade em desempenho em relação a concorrentes norte-americanos de forte desempenho como o Chevy Corvette, e (2) um ponto de diferença em desempenho e um ponto de paridade em luxo em relação a concorrentes luxuosos como o Cadillac. O brilhante slogan "The ultimate driving machine" ("A última palavra em potência") realmente captava a então recém-criada categoria guarda-chuva — carros luxuosos de alto desempenho.

Apesar de o posicionamento duplo muitas vezes ser uma maneira atrativa de acomodar objetivos do consumidor que sejam potencialmente conflitantes e criar uma solução do tipo "o melhor de dois mundos", ele também gera um fardo extra. Se os pontos de paridade e os pontos de diferença em relação a ambas as categorias não tiverem credibilidade, a marca poderá ser considerada ilegítima em todas as categorias. Muitos dos primeiros PDAs (ou computadores de

bolso) que tentaram em vão mesclar categorias, englobando desde pagers até laptops, servem como uma nítida ilustração desse risco.

A escolha de pontos de paridade e pontos de diferença

Os profissionais de marketing costumam se concentrar nos benefícios da marca na escolha de pontos de paridade e pontos de diferença que compõem seu posicionamento de marca. Atributos da marca em geral desempenham um papel mais de apoio, fornecendo “razões em que acreditar” ou “evidências” de que uma marca pode, com credibilidade, afirmar que proporciona determinados benefícios. Os responsáveis pelo marketing do sabonete Dove, por exemplo, vão discorrer sobre como seu atributo de um quarto de creme hidratante cria o benefício sem igual de uma pele mais macia. Os consumidores estão normalmente mais interessados nos benefícios e no que exatamente vão obter de um produto. Vários atributos podem sustentar um determinado benefício, e eles podem mudar ao longo do tempo.

Na escolha de benefícios específicos como pontos de paridade e pontos de diferença para posicionar uma marca, *mapas perceptuais* podem ser úteis. Trata-se de representações visuais de percepções e preferências dos consumidores que fornecem descrições quantitativas de situações de mercado e do modo como os consumidores visualizam diversos bens, serviços e marcas em relação a várias dimensões. Sobrepondo as preferências do consumidor com as percepções da marca, os profissionais de marketing podem revelar “buracos” ou “aberturas” que sugerem necessidades não atendidas dos consumidores e oportunidades não exploradas de marketing.

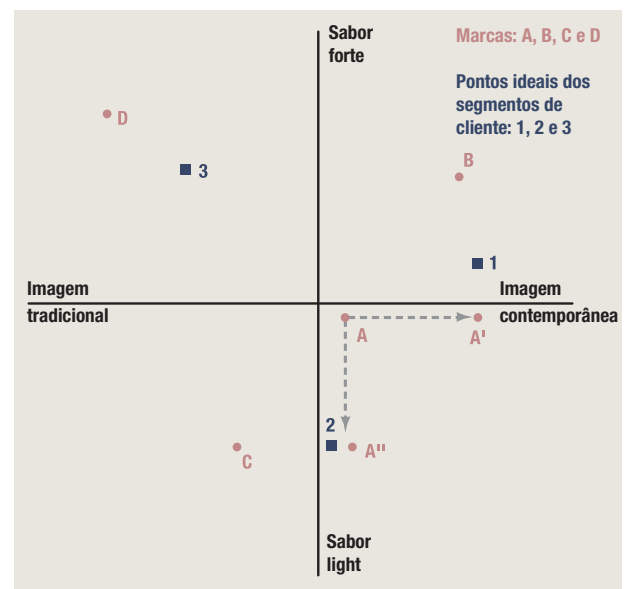
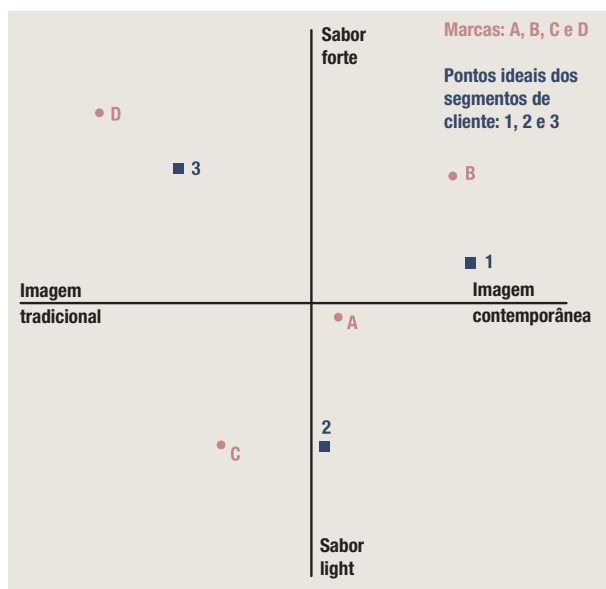
Por exemplo, a Figura 10.1a mostra o mapa perceptual hipotético de uma categoria de bebidas. As quatro marcas — A, B, C e D — variam em relação a como os consumidores veem seu perfil de sabor (*light versus forte*), além de personalidade e imagem (*contemporânea versus tradicional*). Também aparecem no mapa “configurações” de pontos ideais para três segmentos de mercado (1, 2 e 3). Os pontos ideais representam a combinação preferida (“ideal”) de cada segmento quanto a sabor e imagem.

Os consumidores no segmento 3 preferem bebidas com um sabor forte e uma imagem tradicional. A marca D está bem posicionada para esse segmento, uma vez que é associada fortemente no mercado a esses dois benefícios. Dado que nenhum dos concorrentes é visto em um ponto mais próximo, pode-se esperar que a marca D atraia muitos clientes do segmento 3.

Por outro lado, a marca A é considerada mais equilibrada em relação tanto ao sabor quanto à imagem. Infelizmente, nenhum segmento de mercado parece realmente desejar esse equilíbrio. As marcas B e C estão mais bem posicionadas com relação aos segmentos 1 e 2, respectivamente.

Figura 10.1

Mapa perceptual hipotético de uma categoria de bebidas



- Se tornasse sua imagem mais contemporânea, a marca A poderia se mover para A' e assim atingir os consumidores no Segmento 1, além de alcançar um ponto de paridade em imagem e manter seu ponto de diferença em perfil de sabor em relação à marca B.
- Se alterasse seu perfil de sabor deixando-o mais leve, a marca A poderia se mover para A'' e assim atingir os consumidores no segmento 2, além de alcançar um ponto de paridade no perfil de sabor e manter seu ponto de diferença em imagem em relação à marca C.

Decidir qual reposicionamento é mais promissor, A' ou A'', exigiria análise detalhada do consumidor e da concorrência em uma série de fatores — incluindo os recursos, as competências e as intenções prováveis das empresas concorrentes — para a escolha dos mercados nos quais os consumidores podem ser atendidos lucrativamente.

Mantras da marca

Para focar ainda mais a intenção do posicionamento da marca e o modo como as empresas gostariam que os consumidores pensassem sobre sua marca, muitas vezes vale a pena definir um mantra para ela.¹⁷ Um *mantra para a marca* é uma articulação do coração e da alma da marca, intimamente relacionada com outros conceitos de branding como “essência da marca” e “promessa principal da marca”. Mantras para a marca são frases curtas, compostas de três a cinco palavras, que capturam de modo irrefutável a essência ou o espírito do seu posicionamento. Sua finalidade é garantir que todos os funcionários da organização e todos os seus parceiros externos de marketing entendam o que ela deve representar fundamentalmente para os consumidores de maneira que estes possam ajustar suas ações como for mais apropriado.

Os mantras da marca são recursos poderosos, pois podem oferecer orientação sobre quais produtos introduzir sob a marca, quais campanhas de propaganda veicular e onde e como vendê-la. Sua influência, no entanto, pode se estender para além dessas questões táticas. Os mantras da marca podem guiar inclusive decisões aparentemente desconexas ou mundanas, como a decoração de uma área de recepção e a forma de atendimento de telefones. Com efeito, eles criam um filtro mental que barra atividades de marketing inadequadas em relação à marca ou ações de qualquer tipo que possam ter um efeito negativo sobre as impressões que os clientes têm de uma marca.

Os mantras da marca devem comunicar de modo econômico o que ela é e o que ela *não* é. O que torna um mantra eficaz? A filosofia de marca *Food, Folks, and Fun* do McDonald's captura a essência de sua marca e a promessa de sua marca principal. Dois exemplos de alta visibilidade e sucesso — Nike e Disney — mostram o poder e a utilidade de um mantra da marca bem concebido.



Nike A Nike apresenta um rico conjunto de associações com os consumidores, com base no design inovador de seus produtos, nos patrocínios de atletas de alto nível, na propaganda premiada, no impulso competitivo e na atitude irreverente. Internamente, os profissionais de marketing da Nike adotaram um mantra para a marca composto de três palavras: “autêntico desempenho atlético”, que serve para orientar seus esforços de marketing. Assim, aos olhos da Nike, todo o seu plano de marketing — seus produtos e como eles são vendidos — deve refletir esses valores centrais da marca. Ao longo dos anos, a Nike expandiu o significado de sua marca de “tênis” para “calçados esportivos”, depois para “calçados e roupas esportivas” e “tudo que for associado a esportes (inclusive equipamentos)”. Passo a passo, porém, ela tem se guiado pelo mantra “autêntico desempenho atlético”. Por exemplo, quando a Nike lançou sua bem-sucedida linha de roupas, um obstáculo importante para os produtos foi que se poderia torná-los inovadores o suficiente por meio do

material, corte ou design para realmente beneficiar atletas de alto nível. Ao mesmo tempo, a empresa tem tomado o cuidado de evitar usar o nome da marca Nike para designar produtos que não se encaixem ao mantra da marca (como sapatos casuais “marrons”).

Disney A Disney desenvolveu seu mantra de marca em resposta ao seu extraordinário crescimento via licenciamento e desenvolvimento de produto em meados da década de 1980. No final dessa década, surgiu a preocupação de que alguns de seus personagens, como Mickey Mouse e Pato Donald, eram usados de forma inadequada e fadados à superexposição. Os personagens apareciam em tantos produtos e eram divulgados de tantas maneiras que, em alguns casos, era difícil discernir, para começo de conversa, qual poderia ter sido a lógica por trás do negócio. Além disso, por causa da ampla exposição dos personagens no mercado, muitos consumidores começaram a sentir que a Disney explorava seu nome. A empresa agiu rapidamente para garantir que uma imagem coerente — reforçando suas principais associações de marca — fosse transmitida por todos os bens e serviços de terceiros. Para facilitar essa fiscalização, a Disney adotou como mantra de marca interno “entretenimento, família e diversão”, que serviria como filtro para novas propostas de empreendimentos. Oportunidades que não fossem consistentes com o mantra da marca — por mais interessantes que fossem — eram rejeitadas.

PROJETANDO O MANTRA DE MARCA Mantras de marca são projetados com propósitos internos em mente. O slogan de uma marca é uma interpretação externa que tenta envolver os consumidores de forma criativa. Embora o mantra interno da Nike fosse “autêntico desempenho atlético”, seu slogan externo era “Just do it” (“Simplesmente faça”). Os três critérios fundamentais para um mantra de marca são:

- **Comunique.** Um mantra de marca eficaz deve definir a categoria (ou categorias) do negócio para a marca e estabelecer os limites da marca. Também deve esclarecer o que é exclusivo dela.
- **Simplifique.** Um mantra de marca eficaz deve ser fácil de memorizar. Para isso, deve ser curto, incisivo e vívido em seu significado.
- **Inspire.** De maneira ideal, o mantra de marca também deve demarcar terreno que seja pessoalmente significativo e relevante para o máximo possível de funcionários.

Os mantras de marca costumam ser projetados para capturar os pontos de diferença da marca, isto é, o que é exclusivo sobre ela. Outros aspectos do posicionamento da marca — especialmente seus pontos de paridade — também podem ser importantes e precisar ser reforçados de outras maneiras.

No caso de marcas que passam por um crescimento acelerado, é útil definir o espaço de produto ou benefício em que elas gostariam de competir, como a Nike fez com o “desempenho atlético” e a Disney com o “entretenimento familiar”. Palavras que descrevem a natureza do bem ou serviço, ou os tipos de experiência ou benefício que a marca oferece, podem ser cruciais para identificar categorias apropriadas à extensão. Para marcas em categorias mais estáveis, nas quais as extensões em categorias mais distintas são menos prováveis de ocorrer, o mantra de marca pode se concentrar mais exclusivamente nos pontos de diferença.

Os mantras de marca conquistam poder e utilidade de seu significado coletivo. Outras marcas podem ser fortes em uma, ou até mesmo em algumas, das associações que compõem o mantra de marca. Mas, para que o mantra seja eficaz, nenhuma outra marca deve ser singularmente excelente em todas as dimensões. Parte da chave do sucesso tanto da Nike quanto da Disney é que há anos nenhum concorrente consegue cumprir a promessa combinada sugerida pelos mantras de suas marcas.

Estabelecimento de posicionamento de marca

Uma vez determinada a estratégia de posicionamento da marca, os profissionais de marketing devem comunicá-la a todos na organização para que ela oriente suas palavras e ações. Um esquema útil para isso é o alvo de posicionamento de marca. Criar um alvo para a marca garante que nenhuma etapa será pulada durante seu desenvolvimento. A seção Memorando de Marketing “Acertando o alvo do posicionamento de marca” descreve um meio de expressar formalmente o posicionamento da marca.

Estabelecer o posicionamento de uma marca no mercado exige que os consumidores entendam o que ela oferece e o que a torna uma escolha competitiva superior. Para isso, os consumidores precisam compreender em que categoria ou categorias um produto compete, além de seus pontos de paridade e pontos de diferença em relação aos concorrentes.

A categoria de um produto pode ser óbvia em alguns casos. O público-alvo tem consciência de que, nos Estados Unidos, a Maybelline é uma marca líder em cosméticos, a Cherrios em

Memorando de Marketing

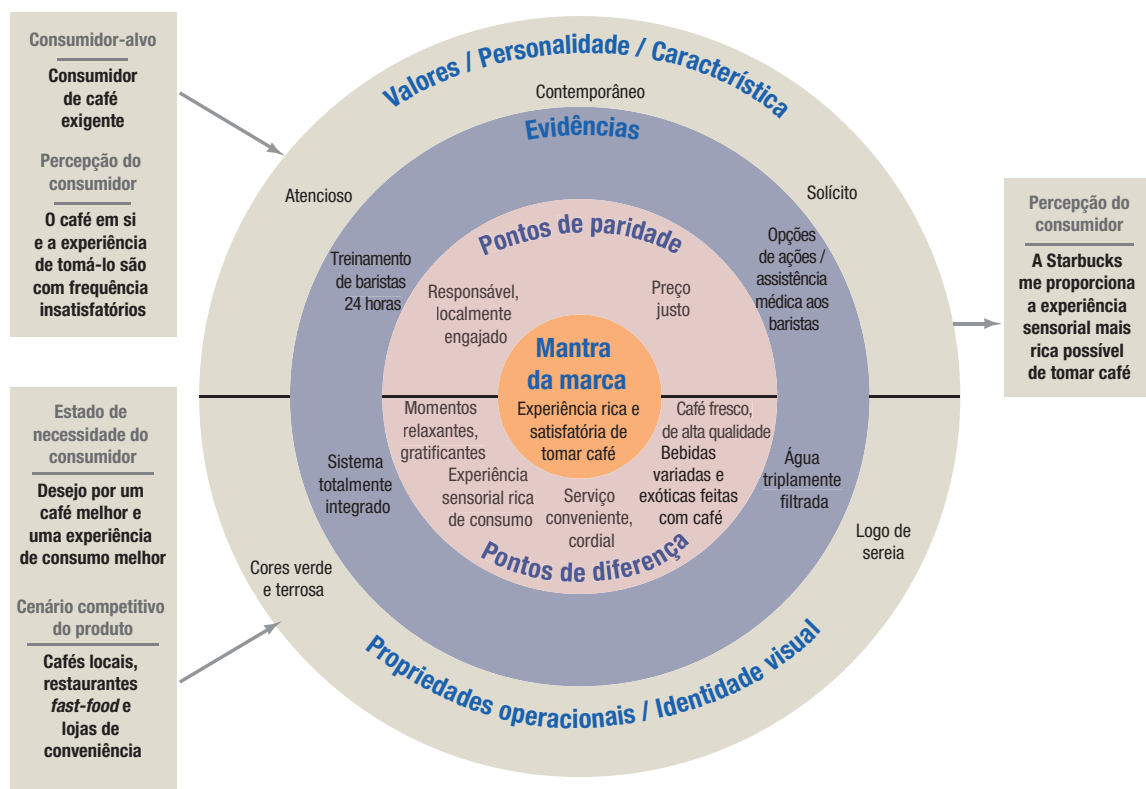
Acertando o alvo do posicionamento de marca

O alvo de uma marca fornece conteúdo e contexto para melhorar a compreensão de todos sobre o posicionamento da marca na organização. Neste quadro, descreveremos os componentes do alvo de uma marca usando um exemplo hipotético da Starbucks.

Nos dois círculos internos está o coração do alvo — os principais pontos de paridade e pontos de diferença, assim como o mantra da marca. No círculo seguinte, estão as evidências ou as razões em que acreditar — atributos ou benefícios que fornecem sustentação factual ou demonstrável para os pontos de paridade e os pontos de diferença. Por fim, o círculo externo contém dois outros conceitos úteis de branding: (1) os valores, a personalidade ou a característica da marca — associações intangíveis que ajudam a estabelecer o tom das palavras e ações relativas à marca e (2) propriedades operacionais e identidade

visual — componentes mais tangíveis da marca, que afetam o modo como ela é vista.

Três caixas fora do alvo fornecem contexto e interpretação úteis. À esquerda, duas caixas destacam alguns dados de entrada para a análise do posicionamento: um inclui o consumidor-alvo e uma visão importante sobre as atitudes ou o comportamento do consumidor que influenciaram significativamente o posicionamento real; a outra caixa fornece informações competitivas sobre a principal necessidade do consumidor que a marca tenta satisfazer e alguns produtos ou marcas concorrentes que essa necessidade sugere. À direita do alvo, uma caixa fornece uma visão “macro” do resultado — o que seria ideal que o consumidor assimilasse caso os esforços de posicionamento da marca fossem bem-sucedidos.



cereais, a Accenture em consultoria, e assim por diante. Entretanto, muitas vezes, profissionais de marketing de diversas outras marcas precisam informar aos consumidores a qual categoria elas pertencem. Talvez a situação mais óbvia seja no lançamento de produtos, sobretudo quando a identificação da categoria em si não é evidente.

Essa incerteza pode ser considerada um problema típico dos produtos de alta tecnologia. Quando a GO Corporation criou o primeiro computador no estilo tablet, no início da década de 1990, analistas e meios de comunicação reagiram com entusiasmo ao conceito, mas o interesse do consumidor nunca se materializou. A GO acabou sendo adquirida pela AT&T para um projeto que fracassou em 1994.¹⁸

Também existem casos em que os consumidores sabem a que categoria a marca pertence, mas não estão convencidos de que ela seja um membro digno dessa categoria. Por exemplo, os consumidores podem saber que a Hewlett-Packard (HP) fabrica câmeras digitais, contudo, podem não estar seguros de que as câmeras da HP estejam no mesmo nível das fabricadas pela Sony, Olympus, Kodak e Nikon. Nesse caso, talvez a HP ache melhor reforçar sua identificação com a categoria.

Às vezes, as marcas são associadas a categorias às quais *não* pertencem. Essa abordagem é uma forma de destacar o ponto de diferença da marca, mas funciona somente se os consumidores souberem a qual categoria ela realmente pertence. A pizza congelada DiGiorno's adotou essa estratégia de posicionamento: em vez de inseri-la na categoria de pizzas congeladas, os profissionais de marketing a posicionaram na categoria de pizza entregue em casa com uma propaganda que diz: "It's not delivery, it's DiGiorno!" ("Não é uma entrega da pizzaria, é a DiGiorno!").

No entanto, com essa abordagem, é importante não ficar preso entre duas categorias. Os consumidores devem compreender o que a marca representa, e não apenas o que ela não é. A e-mini M da Konica, uma câmera digital com tocador de MP3, foi anunciada como a "solução de entretenimento 4 em 1"; no entanto, sofreu com imperfeições operacionais em todas as aplicações do produto e definhou no mercado.¹⁹

A estratégia de posicionamento mais comum é informar os consumidores sobre a categoria à qual a marca pertence antes de apontar seu ponto de diferença. Supõe-se que eles precisem saber o que é o produto e qual sua função antes de decidir se ele se sobressai entre as marcas com as quais compete. No caso de novos produtos, quase sempre a propaganda se concentra inicialmente em criar conscientização de marca e depois em tentar criar a imagem de marca.

COMUNICAÇÃO DA CATEGORIA DO PRODUTO Existem três formas de comunicar em qual categoria um produto se encaixa:

1. **Anunciar os benefícios da categoria.** Para garantir aos consumidores que a marca corresponderá ao principal motivo pelo qual eles usam aquela categoria, os profissionais de marketing costumam usar os benefícios para anunciar a categoria do produto. Dessa forma, ferramentas industriais podem afirmar sua durabilidade, e antiácidos, sua eficácia. Uma massa pronta para brownie pode conseguir ser introduzida na categoria de sobremesas assadas ao realçar o benefício de ótimo sabor e sustentar essa afirmação com ingredientes de alta qualidade (desempenho) ou com a divulgação de usuários se deliciando durante o consumo da sobremesa (imagem).
2. **Comparar a produtos exemplares.** Marcas conhecidas e notáveis também podem ser usadas para especificar a categoria de um produto. Quando Tommy Hilfiger era desconhecido, ele foi divulgado como um grande estilista norte-americano por associação a Geoffrey Beene, Stanley Blacker, Calvin Klein e Perry Ellis, que eram membros reconhecidos da categoria.
3. **Contar com um nome que descreva o produto.** A descrição do produto que acompanha o nome de marca é, de modo geral, um meio conciso de expressar a origem da categoria. A Ford Motor Co. investiu mais de US\$ 1 bilhão em um novo e radical modelo 2004 denominado X-Trainer, que combina os atributos de um utilitário, uma minivan e uma caminhonete. Para comunicar sua posição sem igual — e evitar a associação com os modelos Explorer e Country Squire, também da Ford —, o veículo, que acabou sendo chamado Freestyle, foi descrito como uma *sports wagon*.²⁰

COMUNICAÇÃO DE PONTOS DE PARIDADE E PONTOS DE DIFERENÇA Uma dificuldade comum na criação de um posicionamento de marca forte e competitivo é que muitos dos atributos e benefícios que constituem os pontos de paridade e os pontos de diferença são negativamente correlacionados. Por exemplo, pode ser difícil posicionar uma marca como "barata" e, simultaneamente, afirmar que ela é "da mais alta qualidade". A ConAgra deve convencer os consumidores de que os alimentos congelados Healthy Choice são saborosos e saudáveis. Veja os seguintes exemplos de atributos e benefícios correlacionados negativamente:

Preço baixo <i>versus</i> Alta qualidade	Potente <i>versus</i> Seguro
Sabor <i>versus</i> Baixas calorias	Forte <i>versus</i> Refinado
Nutritivo <i>versus</i> Saboroso	Popular <i>versus</i> Exclusivo
Eficaz <i>versus</i> Moderado	Variado <i>versus</i> Simples

Além disso, atributos e benefícios individuais quase sempre possuem aspectos positivos e negativos. Pense, por exemplo, em uma marca duradoura, como as poltronas reclináveis La-Z-Boy, os casacos Burberry ou o jornal *The New York Times*. A tradição da marca pode sugerir experiência, sabedoria e conhecimento, mas também pode significar algo fora de moda e desatualizado.²¹

Infelizmente, é comum os consumidores quererem maximizar *ambos*, os atributos e os benefícios negativamente correlacionados. Grande parte da arte e da ciência do marketing está em lidar com as trocas compensatórias e, no caso do posicionamento, isso não é diferente. Evidentemente, a melhor estratégia é desenvolver um bem ou serviço que se saia bem nas duas dimensões. O tecido GORE-TEX conseguiu dominar o aparente conflito de imagem entre “permitir a transpiração” e ser “à prova d’água” por meio de avanços tecnológicos. Quando entrevistas em profundidade e quantitativas, bem como focus group indicaram que os consumidores queriam os benefícios da tecnologia sem as complicações associadas a ela, a Royal Philips lançou a campanha “Sense and Simplicity” para sua marca de produtos eletrônicos, por propaganda em mídia impressa, on-line e televisiva.²²

Alguns profissionais de marketing adotaram outras metodologias para abordar a escolha entre atributos e benefícios negativamente correlacionados: lançar duas campanhas de marketing diferentes, cada uma delas dedicada a um atributo ou benefício diferente da marca; vincular-se a qualquer tipo de entidade (pessoa, local ou objeto) que detenha o tipo adequado de valor, com o objetivo de estabelecer um atributo ou benefício como ponto de paridade ou ponto de diferença; e até mesmo convencer os consumidores de que a correlação negativa entre atributos e benefícios, sob uma perspectiva diferente, é, na verdade, positiva.

Estratégias de diferenciação

Para desenvolver uma marca forte e evitar a armadilha da commodity, os profissionais de marketing devem partir do princípio de que é possível diferenciar tudo. **Vantagem competitiva** é a capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem ou não pretendem equiparar. Michael Porter incitou as empresas a criarem uma vantagem competitiva sustentável.²³ Mas poucas vantagens competitivas são sustentáveis. Na melhor das hipóteses, elas podem ser alavancáveis. Uma *vantagem potencial* é aquela que uma empresa pode usar como um trampolim para novas vantagens, assim como a Microsoft alavancou seu sistema operacional para o Microsoft Office e, em seguida, para aplicações de rede. De modo geral, uma empresa que pretende durar deve estar no negócio de continuamente inventar novas vantagens.²⁴

No entanto, para uma marca ser posicionada eficazmente, os clientes devem considerar qualquer vantagem competitiva como uma *vantagem do cliente*. Por exemplo, se uma empresa afirma que seu produto funciona mais rápido do que o da concorrência, isso não será uma vantagem para o cliente se ele não valorizar a velocidade. A Select Comfort fez um estardalhaço na indústria de colchões com suas camas Sleep Number, que permitem aos consumidores ajustar o suporte e o ajuste do colchão para o conforto ideal com um índice numérico simples.²⁵ As empresas também devem se concentrar na criação de vantagens do cliente.²⁶ Assim, elas entregarão alto valor e satisfação ao cliente, o que levará à maior repetição de compras e, finalmente, a uma alta rentabilidade para a empresa.

COMPARE RATES AND SAVE HUNDREDS.

MARK F.	
PROGRESSIVE	\$484
STATE FARM	\$525
AM. FAMILY	\$562
ALLSTATE	\$644

WE COMPARE RATES SO YOU DON'T HAVE TO. Just visit us at Progressive.com where you'll find our Progressive DirectSM rate and the rates of other top companies, all in one place. Finding your great rate on car insurance. Now that's Progressive.

1-800-PROGRESSIVE / PROGRESSIVE.COM

A Progressive sustenta seu ponto de diferença em preços baixos oferecendo orçamentos competitivos on-line.

de até três concorrentes, uma informação até então disponibilizada apenas pelos corretores de seguros. Além de poupar o tempo de seus clientes, a Progressive conseguia economizar o dinheiro deles, mostrando que, em muitos casos, suas apólices tinham preços mais competitivos. Assim que a Progressive ganhou novas contas de clientes, ela mobilizou um exército de 12 mil inspetores de seguros que correriam para o local de um acidente — e muitas vezes

Progressive A Progressive conquistou vantagem competitiva em meados da década de 1990, quando se tornou uma das primeiras companhias de seguros de automóveis a vender diretamente aos consumidores pela Internet. A adoção pioneira de tecnologia permitiu à empresa oferecer um serviço incomparável: além de fornecer cotações on-line gratuitas para suas próprias apólices, a Progressive também fornecia cotações

assinariam um cheque ali mesmo. Ela reforçou ainda mais sua competitividade acrescentando recursos de serviços inovadores, tais como um “*concierge* de acidentes”, que lida com todos os aspectos das indenizações e do processo de reparo para os clientes, e um gerenciamento de apólices on-line que permite que os clientes façam pagamentos e alterem a cobertura a qualquer momento. Essas vantagens para o cliente transformaram a Progressive na 3ª maior seguradora de automóveis nos Estados Unidos em 2006, subindo da 48ª posição em 1980, com 12 milhões de clientes.²⁷

MEIOS DE DIFERENCIAÇÃO Os meios de diferenciação óbvios, e muitas vezes os mais atraentes aos olhos dos consumidores, relacionam-se com aspectos do bem ou do serviço (analisados nos capítulos 12 e 13). A Swatch oferece relógios coloridos e da moda; a GEICO oferece seguro confiável a preços baixos. Todavia, em mercados competitivos, as empresas podem precisar dar um passo além. Considere as outras dimensões apresentadas a seguir, entre as tantas que uma empresa pode usar para diferenciar seus produtos.

- **Diferenciação baseada nos funcionários.** As empresas podem ter um pessoal bem treinado que preste um atendimento de qualidade superior ao cliente. A boa reputação da Singapore Airlines deriva principalmente de seus comissários de bordo. As forças de vendas de empresas como General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life e Pfizer também usufruem de excelente reputação.²⁸
- **Diferenciação baseada no canal.** As empresas podem planejar com mais eficiência e eficácia a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição, de modo a tornar a compra de um produto mais fácil, além de mais agradável e compensadora. Em 1946, a ração para animais era de baixo custo, não muito nutritiva e vendida exclusivamente em supermercados ou em algumas poucas lojas especializadas. A Iams, sediada em Dayton, Ohio, alcançou o sucesso vendendo uma ração animal mais sofisticada por intermédio de veterinários, criadores e pet shops regionais.
- **Diferenciação baseada na imagem.** As empresas podem criar imagens poderosas e atrativas que atendam às necessidades sociais e psicológicas dos consumidores. A principal justificativa da extraordinária participação de mercado mundial do Marlboro (em torno de 30 por cento) é a de que a imagem do “caubói-machão” está em sintonia com grande parte do público fumante. Empresas de vinhos e bebidas destiladas também se esforçam ao máximo para desenvolver imagens diferenciadas de suas marcas. Até mesmo o espaço físico de uma empresa pode ser um poderoso gerador de imagem. Os hotéis Hyatt Regency desenvolvem uma imagem diferenciada graças a seus *lobbies*.
- **Diferenciação baseada em serviços.** A empresa de serviços pode se diferenciar concebendo um sistema de entregas mais competente e mais rápido que ofereça soluções mais eficazes e eficientes aos consumidores. Existem três níveis de diferenciação.²⁹ O primeiro é a *confiabilidade*: alguns fornecedores são mais confiáveis no tocante a entrega dentro do prazo, atendimento completo dos pedidos e tempo de ciclo do pedido. O segundo é a *resiliência*: alguns fornecedores são melhores em lidar com emergências, recalls de produtos e sindicâncias. O terceiro é a *capacidade de inovação*: alguns fornecedores criam melhores sistemas de informação, adotam códigos de barras e paletes mistos e auxiliam o cliente de outras maneiras.

BRANDING EMOCIONAL Muitos especialistas em marketing acreditam que um posicionamento de marca deve ter componentes racionais e emocionais. Em outras palavras, um posicionamento adequado deve conter pontos de diferença e pontos de paridade que sensibilizem tanto a mente quanto o coração.

Para isso, as marcas fortes costumam se valer de vantagens de desempenho para estabelecer sintonia emocional com seus clientes. Quando uma pesquisa sobre o medicamento para tratamento de cicatrizes Mederma descobriu que as mulheres compravam o produto não somente para tratamento físico, mas também para elevar a autoestima, os profissionais de marketing da marca acrescentaram conteúdo emotivo a mensagens de cunho tradicionalmente prático que ressaltavam as recomendações médicas: “O que fizemos foi complementar o racional com o emocional”.³⁰

A resposta emocional de uma pessoa a uma marca e seu marketing depende de muitos fatores. Um fator cada vez mais importante é a autenticidade da marca.³¹ Marcas como Hershey, Kraft, Crayola, Kellogg e Johnson & Johnson, tidas como autênticas e genuínas, podem evocar confiança, afeto e intensa fidelidade.³² Em seu aniversário de 250 anos, a Guinness celebrou sua tradição, qualidade e autenticidade com uma campanha de marketing que retratou consumidores em todo o mundo fazendo um brinde à marca.³³

O consultor Marc Gobé acredita que as marcas emocionais compartilham três características específicas: (1) cultura corporativa fortemente focada em pessoas, (2) um estilo e uma filosofia de comunicação diferenciados e (3) um gancho emocional convincente.³⁴ O CEO da Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts, defende que as marcas se esforçam para se tornar *lovemarks* (marcas apaixonantes). De acordo com ele, as marcas que são *lovemarks* geram tanto respeito quanto amor, e resultam da capacidade de transmitir mistério, sensualidade e intimidade.³⁵

1. **Mistério** reúne histórias, metáforas, sonhos e símbolos. O mistério aumenta a complexidade de relacionamentos e experiências porque as pessoas são naturalmente atraídas por aquilo que não conhecem.
2. **Sensualidade** mantém os cinco sentidos — visão, audição, olfato, tato e paladar — em estado de alerta constante em busca de novas texturas, aromas e sabores intrigantes, música maravilhosa e outros estímulos sensoriais.
3. **Intimidade** significa empatia, comprometimento e paixão. São vínculos estreitos que conquistam intensa fidelidade, bem como gestos encantadores.

Ao se diferenciarem com sucesso, as marcas emocionais também podem gerar retornos financeiros. Como parte de seu processo de abertura de capital, a operadora britânica de telefonia móvel O2 foi assim rebatizada para se desvincular da, então em dificuldades, BT Cellnet da British Telecom por meio de uma poderosa campanha emocional que falava sobre liberdade e capacitação. Quando a taxa de aquisição de clientes, o índice de fidelidade e a receita média cresceram, o negócio foi adquirido pela multinacional espanhola Telefonica depois de apenas cinco anos e pelo triplo do valor de seu IPO.³⁶

De modo geral, a empresa deve monitorar três variáveis ao analisar potenciais ameaças impostas pela concorrência:

1. **Participação de mercado** — a participação do concorrente no mercado-alvo.
2. **Participação na mente dos consumidores (*share of mind*)** — A porcentagem de clientes que citou o concorrente em resposta à questão: “Cite a primeira empresa que lhe vem à mente nesse setor”.
3. **Participação na preferência dos consumidores (*share of heart*)** — A porcentagem de clientes que citou o concorrente em resposta à questão: “Cite a empresa da qual você prefere comprar esse produto”.

Há uma interessante correlação entre esses três indicadores. A Tabela 10.3 mostra isso em relação a três concorrentes hipotéticos. A empresa A detém a maior participação de mercado, mas está em decadência. Sua participação na mente e na preferência dos consumidores também vem decaindo, provavelmente porque ela falha em disponibilizar produto e assistência técnica. O concorrente B vem ganhando participação de mercado, provavelmente graças a estratégias que visam aumentar sua participação na mente e na preferência dos consumidores. Já o concorrente C parece estar preso em um nível baixo de participação de mercado, na mente e na preferência dos consumidores, provavelmente por causa de um produto e atributos de marketing ruins. Poderíamos generalizar da seguinte forma: *empresas que obtêm ganhos constantes em participação na mente e na preferência dos consumidores inevitavelmente obterão ganhos em participação de mercado e lucratividade*. Empresas como CarMax, Timberland, Jordan's Furniture, Wegmans e Toyota têm colhido os benefícios de proporcionar valor emocional, experiencial, social e financeiro para satisfazer os clientes e todos os seus componentes.³⁷

TABELA 10.3 Participação de mercado, participação na mente dos consumidores e participação na preferência dos consumidores

	Participação de mercado			Participação na mente dos consumidores			Participação na preferência dos consumidores		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Concorrente A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Concorrente B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Concorrente C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

Abordagens alternativas para o posicionamento

O modelo de posicionamento competitivo da marca que examinamos neste capítulo é uma forma estruturada de abordar o posicionamento com base em análises de profundidade do consumidor, da empresa e da concorrência. Recentemente, alguns profissionais de marketing propuseram outras metodologias menos estruturadas que apresentam ideias provocativas sobre como posicionar uma marca. Destacamos algumas delas a seguir.

BRANDING POR NARRATIVA E STORYTELLING Em vez de esboçar atributos ou benefícios específicos, alguns profissionais de marketing descrevem o posicionamento de uma marca por meio de uma narrativa ou história.³⁸

Randall Ringer e Michael Thibodeau consideram o branding por narrativa baseado em metáforas profundas que se conectam com as memórias, associações e histórias das pessoas.³⁹ Eles identificam cinco elementos dessa técnica: (1) a história da marca em palavras e metáforas; (2) a jornada dos consumidores referente a como eles se envolvem com a marca ao longo do tempo e seus pontos de contato com ela; (3) a linguagem ou expressão visual da marca; (4) o modo como a narrativa é expressa experiencialmente a como a marca envolve os sentidos; e (5) o papel/a relação desempenhada pela marca na vida dos consumidores. Com base na convenção literária e na experiência de marca, eles também oferecem a seguinte estruturação para uma história da marca:

- **Cenário.** O momento, o lugar e o contexto.
- **Elenco.** A marca como uma personagem, incluindo seu papel na vida do público, suas relações e responsabilidades, além de sua história ou o mito da criação.
- **Roteiro.** A forma como a lógica narrativa se desenrola ao longo do tempo, incluindo ações, experiências desejadas, acontecimentos marcantes e o momento de epifania.
- **Linguagem.** A voz, as metáforas, os símbolos, a temática e o fio condutor que conferem autenticidade.

Patrick Hanlon desenvolveu o conceito correlacionado de *primal branding*, que considera as marcas como complexos sistemas de crenças. De acordo com ele, diversas marcas, tais como Google, MINI Cooper, o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, Starbucks, Apple, UPS e Aveda, têm um “código primitivo” ou DNA que repercute junto a seus clientes e gera sua paixão e fervor. Ele descreve sete ativos que compõem esse sistema de crença ou código primitivo: uma história de criação, credo, ícone, rituais, palavras sagradas, um jeito de lidar com os descrentes e um bom líder.⁴⁰

BRANDING BASEADO NO JORNALISMO Quando era diretor de marketing do McDonald's, Larry Light defendeu uma abordagem ao posicionamento da marca que ele chamou de “jornalismo da marca”. Assim como editores e articulistas de jornais e revistas contam as várias facetas de uma história para capturar os interesses de diversos grupos de pessoas, Larry acredita que os profissionais de marketing devem transmitir diferentes mensagens para diferentes segmentos de mercado, desde que, ao menos em termos gerais, elas se encaixem na imagem geral básica da marca.⁴¹

O jornalismo da marca é uma crônica dos vários acontecimentos que ocorrem no mundo das marcas, no decorrer do dia, ao longo dos anos. Nossa marca tem significados diferentes para pessoas diferentes. Ela não tem um único posicionamento, não está posicionada da mesma maneira nas mentes de crianças, adolescentes, jovens adultos, pais e idosos. Ela também se posiciona diferentemente no café da manhã, almoço, jantar, lanche, dia útil, fim de semana, com crianças ou em viagem de negócios. O jornalismo da marca nos permite ser testemunha dos aspectos multifacetados da história de uma marca. Nenhuma comunicação consegue contar sozinha toda a sua história, cada forma de comunicação fornece uma visão específica de nossa marca. Tudo se soma a uma crônica jornalística da marca McDonald's.

BRANDING CULTURAL Douglas Holt da Universidade de Oxford acredita que, para construir marcas icônicas, líderes, as empresas devem reunir conhecimentos culturais, desenvolver estratégias de acordo com os princípios de branding cultural e contratar e treinar especialistas em cultura.⁴² Até mesmo uma empresa como a Procter & Gamble, que há

muito tempo monitora a percepção que os consumidores têm de seus produtos, enveredou pelo que seu principal executivo, A. G. Lafley, chama de “uma jornada de aprendizagem” com o consumidor. “Os consumidores começam, em um sentido muito real, a serem donos de nossas marcas e a participar de sua criação”, disse ele. “Nós precisamos aprender a abrir mão do controle.”

Craig Thompson, da Universidade de Wisconsin, considera as marcas como modelos socioculturais, e cita uma pesquisa que investigou as marcas como recursos culturais e revela como os restaurantes ESPN Zone exploram a masculinidade competitiva enquanto as bonecas American Girl exploram as relações entre mãe e filha e a transferência intergeracional de feminilidade.⁴³ Especialistas que observam os consumidores ativamente engajados na criação conjunta do significado e do posicionamento da marca se referem a isso como *brand wikification*, considerando que o *wiki* (ferramenta colaborativa popularizada pela Wikipedia) é editado por colaboradores de todas as esferas da vida e todos os pontos de vista.⁴⁴

Posicionamento e branding de pequenos negócios

Construir marcas para uma pequena empresa é um desafio, porque essas empresas têm recursos e orçamentos limitados. No entanto, existem inúmeras histórias de sucesso de empreendedores que ergueram suas marcas basicamente da estaca zero e as transformaram em marcas poderosas.



vitaminwater Em 1996, J. Darius Bickoff lançou uma linha de água engarrafada enriquecida com eletrólitos chamada smartwater, seguida, dois anos depois, pelo lançamento da vitaminwater, uma versão enriquecida com vitaminas e aromatizada, como alternativa à água engarrafada comum, e da fruitwater, dois anos mais tarde. Um marketing inteligente, que contratou como porta-vozes celebridades como o rapper 50 Cent, a cantora Kelly Clarkson, a atriz Jennifer Aniston, o astro de futebol americano Tom Brady, ajudou a impulsionar o sucesso. Menos de dez anos após seu lançamento, a empresa Energy Brands, de Bickoff, também conhecida como Glacéau, foi vendida para a Coca-Cola por US\$ 4,2 bilhões à vista.⁴⁵

De modo geral, quando os recursos de sustentação da marca são limitados, o foco e a consistência em programas de marketing são de crucial importância. A criatividade também é fundamental — isto é, encontrar novas formas de divulgar novas ideias sobre produtos para os consumidores. Veja a seguir algumas orientações de branding específicas para pequenas empresas.

- **Realizar pesquisa de marketing com criatividade e baixo custo.** Há uma variedade de métodos para pesquisa de mercados de baixo custo que podem ajudar as pequenas empresas a se conectarem com clientes e analisarem a concorrência. Uma maneira é criar trabalhos de conclusão de curso em faculdades e universidades locais para acessar a experiência tanto de alunos quanto de professores.
- **Focar o desenvolvimento de uma ou duas marcas fortes com base em uma ou duas associações essenciais.** Muitas vezes, as pequenas empresas devem se ater a apenas uma ou duas marcas e a associações essenciais como pontos de diferença dessas marcas. Essas associações devem ser constantemente reforçadas por toda a extensão do programa de marketing e ao longo do tempo. Arraigada nas culturas de *snowboard* e surfe, a Volcom adotou o credo “Youth against establishment” (“Jovens contra o que está estabelecido”) que tem resultado em vendas estáveis de sua linha de música, roupa esportiva e acessórios.
- **Empregar um conjunto bem integrado de elementos de marca.** Taticamente, é importante para as pequenas empresas maximizar a contribuição de cada um dos três principais con-

juntos de impulsionadores de brand equity. Primeiro, elas devem desenvolver um conjunto diferenciado e bem integrado de elementos da marca que reforce tanto o conhecimento quanto a imagem da marca. Os elementos da marca devem ser significativos e de fácil memorização, com o máximo possível de potencial criativo. Uma embalagem inovadora pode substituir campanhas publicitárias, capturando a atenção dos consumidores no ponto de venda. A Smartfood lançou seu primeiro produto, sem qualquer propaganda, por meio de uma embalagem diferenciada que servia como um forte símbolo visual na prateleira, além de um extenso programa de amostras que incentivava a degustação. Os nomes próprios ou sobrenomes, que costumam caracterizar os pequenos negócios, podem fornecer alguma distinção, mas podem ser difíceis de pronunciar e memorizar, ou apresentar outras restrições relativas ao branding. Se essas deficiências forem muito acentuadas, deve-se explorar elementos de marca alternativos.

- **Criar buzz e uma comunidade fiel da marca.** Visto que, com frequência, as pequenas empresas contam apenas com o boca a boca para estabelecer seu posicionamento, ações como relações públicas, redes sociais e promoções e patrocínios de baixo custo podem ser alternativas acessíveis. Como discutimos no Capítulo 9, criar uma vibrante comunidade da marca reunindo clientes atuais e potenciais também pode ser uma maneira econômica de reforçar a fidelidade e ajudar a espalhar a notícia para novos consumidores. O navegador Web Mozilla Firefox é capaz de competir com o Internet Explorer da Microsoft, em parte, por causa de um grupo de voluntários dedicados que conta com 10 mil programadores trabalhando no desenvolvimento de seu código aberto. Doze fãs da marca se entusiasmaram tanto que usaram ripas de madeira e corda para esculpir um logotipo da marca de quase três mil metros quadrados em um campo de aveia em Salem, Oregon!⁴⁶
- **Alavanque tantas associações secundárias quanto possível.** Associações secundárias — quaisquer pessoas, lugares ou objetos com associações potencialmente relevantes — costumam ser um atalho economicamente viável para construir brand equity, especialmente aquelas que ajudam a sinalizar qualidade ou credibilidade. A Cogent, fabricante de um software capaz de identificar pessoas por meio de suas impressões digitais, extrai 12 por cento de sua receita e muito de seu brand equity do fato de que o Department of Homeland Security usa seus produtos para policiar a fronteira dos Estados Unidos.⁴⁷

Ao contrário das grandes marcas que geralmente possuem mais recursos à disposição, as pequenas empresas não podem se dar ao luxo de cometer erros, e devem planejar e implementar programas de marketing com muito mais cuidado.

Resumo

1. Para desenvolver um posicionamento eficaz, uma empresa deve analisar seus concorrentes, além de clientes reais e potenciais. Os profissionais de marketing precisam identificar estratégias, objetivos, pontos fortes e pontos fracos da concorrência.
2. Desenvolver um posicionamento requer a determinação de uma estrutura de referência — por meio da identificação do mercado-alvo e da natureza resultante da concorrência — e as associações ideais da marca quanto aos pontos de paridade e aos pontos de diferença.
3. Os concorrentes mais próximos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos clientes e necessidades com produtos semelhantes. Uma empresa também deve prestar atenção aos concorrentes latentes, que podem oferecer novas ou diferentes maneiras de satisfazer as mesmas necessidades. Uma empresa deve identificar concorrentes usando análises tanto setoriais quanto baseadas no mercado.
4. Os pontos de diferença são associações exclusivas a uma marca e que também são fortemente mantidas e favoravelmente avaliadas pelos consumidores. Os pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas a uma marca, mas, talvez, compartilhadas com outras marcas. As associações referentes a pontos de paridade de categoria são aquelas vistas pelos consumidores como necessárias para um produto legítimo e confiável dentro de uma determinada categoria. As associações referentes a pontos de paridade de concorrência destinam-se a anular os pontos de diferença dos concorrentes ou superar os pontos fracos ou as vulnerabilidades percebidas da marca.
5. O segredo da vantagem competitiva é uma relevante diferenciação do produto — os consumidores devem encontrar algo único e significativo com relação a um produto colocado no mercado. Essas diferenças podem se basear diretamente no bem ou serviço em si ou em outras considerações relacionadas a fatores como funcionários, canais, imagem ou serviços.
6. O branding emocional vem se tornando um importante meio de conexão com os clientes, criando diferenciação em relação aos concorrentes.
7. Embora as pequenas empresas devam aderir a muitos dos princípios de branding e posicionamento utilizados pelas de maior porte, elas devem colocar ênfase extra nos elementos da marca e nas associações secundárias, além de serem mais focadas e criarem um *buzz* para a marca.

Aplicações

Debate de marketing

Qual é a melhor forma de se posicionar?

Profissionais de marketing têm visões diferentes sobre como posicionar uma marca. Alguns valorizam abordagens estruturadas, como o modelo de posicionamento competitivo descrito neste capítulo, que se concentra em pontos de paridade e pontos de diferença específicos. Outros preferem abordagens não estruturadas que se baseiam em histórias, narrativas e outras representações.

Assuma uma posição: a melhor maneira de posicionar uma marca é usar uma abordagem estruturada ou usar uma abordagem não estruturada?

Discussão de marketing

Atributos e benefícios

Identifique atributos e benefícios correlacionados negativamente que não foram descritos neste capítulo. Quais estratégias as empresas usam para tentar se posicionar com base em pares de atributos e benefícios?

Excelência de Marketing

Louis Vuitton

A Louis Vuitton (LV) é uma das marcas mais lendárias do mundo, e é sinônimo de luxo, riqueza e moda. A empresa é conhecida por bolsas, artigos de couro, sapatos, relógios, joias, acessórios e óculos de sol que se tornaram ícones da moda e sua marca de luxo ocupa o topo do ranking mundial.

Foi em 1854 que Louis Vuitton abriu sua primeira loja em Paris para vender baús e malas de alta qualidade, feitas à mão. No final do século XIX, Vuitton introduziu seus modelos em lona Damier e Monogram Canvas, que caracterizam o famoso design ainda usado na maioria dos produtos da empresa. Ao longo do século XX, a empresa que leva o nome de seu criador continuou a crescer internacionalmente, expandindo-se pelo mundo da moda na década de 1950 e atingindo a cifra de US\$ 10 milhões em vendas em 1977. Em 1987, a Louis Vuitton se fundiu com a Moët et Chandon e com a Hennessy, os principais fabricantes de champagne e conhaque, criando a LVMH, um conglomerado de bens de luxo.

Os produtos Louis Vuitton são feitos com materiais de primeira linha, e seus designers usam uma combinação de arte, precisão e artesanato para produzir apenas os melhores produtos. O lendário monograma LV aparece em todos os produtos da empresa, e representa a mais alta qualidade, status premium e viagens de luxo. No decorrer dos anos, porém, a falsificação se tornou um enorme problema e um dos desafios mais difíceis enfrentados pela Louis Vuitton. A Louis Vuitton é uma das marcas mais falsificadas do mundo e a empresa leva o problema muito a sério por acreditar que as falsificações diluem sua imagem de marca de prestígio. A Louis Vuitton emprega uma equipe completa de advogados e combate a falsificação de várias maneiras com agências e equipes de investigação especiais.

Até a década de 1980, os produtos Louis Vuitton estavam disponíveis em uma ampla variedade de lojas de departamento. No entanto, para reduzir o risco de falsificação, a empresa passou a manter maior controle sobre seus canais de distribuição. Atualmente, ela vende seus produtos somente em autênticas boutiques Louis Vuitton, localizadas em áreas de compras de luxo e lojas de departamento sofisticadas, todas elas administradas de forma independente com

seus próprios funcionários e gerentes. Os preços da Louis Vuitton nunca são rebaixados, e só recentemente a empresa começou a vender pela louisvuitton.com, na expectativa de alcançar novos consumidores e regiões.

Ao longo dos anos, inúmeras celebridades e supermodelos de destaque têm usado produtos LV, incluindo Madonna, Audrey Hepburn e Jennifer Lopez. Em suas ações de marketing, a empresa vem utilizando celebridades da alta-costura, outdoors, anúncios impressos e sua própria regata internacional — a Louis Vuitton Cup. Recentemente, a LV quebrou a tradição e exibiu celebridades não convencionais, como Steffi Graf, Mikhail Gorbachev, Buzz Aldrin e Keith Richards em uma campanha intitulada “Core Values” (“Valores essenciais”). A LV também lançou seu primeiro comercial de TV focado em viagens de luxo em vez da moda, e firmou novas parcerias com artistas internacionais, museus e organizações culturais, visando manter a marca renovada. Dito isso, a Louis Vuitton ainda gasta até 60 horas para fazer, à mão, uma mala, tipo bagagem de mão — do mesmo modo como era feito há 150 anos.

Atualmente, a Louis Vuitton detém um valor de marca de US\$ 26 bilhões, de acordo com a *Forbes*, e está classificada como a 17ª marca global mais poderosa, de acordo com a Interbrand. A empresa está focada na expansão de sua marca de luxo para mercados em crescimento como a China e a Índia, além de continuar a crescer em mercados fortes como o Japão e a Europa. Também continua a adicionar novas linhas de produtos a seu portfólio.

Questões

1. Como uma marca tão exclusiva quanto a Louis Vuitton cresce e permanece renovada, mantendo seu prestígio?
2. A falsificação da Louis Vuitton tem sempre uma repercussão negativa? Existem circunstâncias nas quais isso pode repercutir alguns aspectos positivos?

Fonte: JANA, Reena. Louis Vuitton's life of luxury. *BusinessWeek*, 6 ago. 2007; PFANNER, Eric. Luxury firms move to make web work for them. *New York Times*, 17 nov. 2009; <www.louisvuitton.com>.

Excelência de Marketing

American Express

A American Express é uma das marcas mais respeitadas do mundo, conhecida globalmente por seus cartões de compra, serviços de viagens e serviços financeiros. A empresa foi fundada no século XIX como uma transportadora de entrega expressa, cresceu para se tornar uma agência de viagens e acabou evoluindo para uma empresa global de pagamentos associada a imagens de marca que inspiram prestígio, confiança, segurança, atendimento ao cliente, aceitação internacional e integridade.

Em 1891, a American Express criou os primeiros *travelers cheques* aceitos internacionalmente, que usavam o mesmo sistema de segurança por assinatura e taxa de câmbio garantida empregado hoje em dia. A empresa emitiu seu primeiro cartão de compra em 1958, mas cobrava uma taxa anual superior à de seus concorrentes para criar uma sensação de prestígio e gerar adesão. Um cartão de compra exige que os clientes paguem o total do saldo devido, ao contrário dos cartões de crédito que permitem o pagamento de um valor mínimo e o financiamento rotativo do restante. Em 1967, um terço do lucro total da empresa vinha de seu negócio de cartão de compra, e o cartão American Express superou os *travelers cheques*, tornando-se o símbolo mais visível da companhia.

Nas décadas de 1960 e 1970, a American Express intensificou seus esforços de marketing em resposta à forte concorrência da Master Charge (agora MasterCard) e da BankAmericard (que mais tarde se tornaria Visa). A agência de propaganda Ogilvy & Mather criou o famoso “Não saia de casa sem ele” no início dos anos 1970 como um slogan de “sinergia”. Em 1974, o familiar logotipo da caixa azul apareceu pela primeira vez, com as palavras American Express impressas no contorno branco sobre um quadrado de fundo azul.

Muitos percebiam os cartões American Express como símbolo de status que significava sucesso e realização. A empresa chamava seus titulares de *card members* (membros do cartão), e gravavam o ano em que eles se associaram a seus cartões, como se fosse um clube. Essa imagem sugestiva era mantida por meio de propaganda, um impecável serviço ao cliente e promoções e eventos elitistas.

Durante a década de 1980, a American Express se expandiu para uma variedade de categorias financeiras, incluindo serviços de corretagem, bancários e de seguros, adquirindo uma série de empresas como a Lehman Brothers Kuhn Loeb Inc. e a E. F. Hutton & Co. Ela teve, porém, dificuldade em integrar esse amplo leque de produtos financeiros e alienou muitas de suas holdings financeiras no início dos anos 1990. A nova e mais enxuta empresa passou a focar suas competências centrais: cartões de compra e crédito, *travelers cheques*, serviços de viagens e serviços bancários e financeiros selecionados. Além disso, a American Express fez aumentar o número de comerciantes que aceitavam seus cartões, incluindo o Walmart, e desenvolveu novas opções de cartão, inclusive no sistema de co-brand. Para comunicar a transformação ocorrida na década de 1990, a empresa lançou uma campanha corporativa chamada, “Do more” (“Faça mais”).

A American Express também reagiu ao aumento de pressão da Visa e da MasterCard, em meados da década de 1990, reformulando o branding de sua divisão de Small

Business Services para “OPEN: The Small Business Network” (a rede para pequenas empresas) e acrescentando benefícios como flexibilização de pagamentos, além de ofertas especiais, parcerias e recursos para pequenas empresas. John Hayes, diretor de marketing da American Express, explicou a lógica por trás de desenvolver uma marca separada para pequenos negócios: “proprietários de pequenas empresas são fundamentalmente diferentes de pessoas que trabalham para grandes empresas. Eles se caracterizam por uma visão compartilhada; eles vivem e respiram o negócio em que estão. Acreditamos que é importante para essa área ter sua própria identidade”.

Na virada do século, a American Express introduziu dois novos e revolucionários cartões de crédito, o Blue e o Centurion Black. O Blue continha um chip que aumentava o nível de segurança de transações pela Internet e visava os consumidores mais jovens e adeptos da tecnologia, com uma imagem moderna e sem cobrança de taxa anual. O cartão Black, por outro lado, visava clientes elitizados, que gastavam mais de US\$ 150.000 anualmente e desejavam amenidades como um serviço 24 horas de *concierge* pessoal e convites para eventos exclusivos. A empresa também continuou a expandir seu programa Membership Rewards, na época o maior programa de recompensas do mundo vinculado a um cartão de crédito. Ele permitia aos portadores do cartão resgatar pontos para viagens, entretenimento, vales-presente e outras ofertas predeterminadas.

A Visa aumentou a pressão tomando posse da última tendência em matéria de consumo, os cartões de débito, que possibilitavam saque em dinheiro diretamente da conta bancária do titular do cartão para pagamento de compras. A MasterCard também cresceu em popularidade quando criou a campanha “Priceless” (“Não tem preço”), que se tornou uma referência onipresente da cultura pop. No entanto, a American Express ganhou uma imensa batalha jurídica em 2004, quando a Suprema Corte decidiu que ela poderia estabelecer relacionamento com qualquer banco, o que tecnicamente a haviam impedido de fazer até então. Nos três anos seguintes, a American Express firmou parceria com bancos como MBNA, Citigroup, UBS e USAA e aumentou suas contas de cartão de 60 milhões em 2003 para 86 milhões em 2007.

A American Express introduziu duas novas campanhas de marketing nos anos 2000. A “My life. My card” (“Minha vida, meu cartão”) de 2004 apresentava celebridades como Robert De Niro, Ellen DeGeneres e Tiger Woods contando histórias pessoais sobre lugares, causas, conquistas e passatempos que lhes eram significativos. Em 2007, a American Express continuou a apresentar celebridades em sua propaganda, mas introduziu um novo slogan, “Are you a cardmember?” (“Você é um membro do cartão?”), que servia mais como um chamariz à ação de se juntar ao American Express do que sua campanha anterior, mais passiva.

A situação ficou ruim quando a economia global entrou em colapso em 2008 e 2009, afetando significativamente os resultados financeiros da American Express. O preço de suas ações caiu 64 por cento em 2008 por causa de inúmeros problemas, incluindo aumento da inadimplência, faturamento

mais baixo e maiores perdas de crédito. Além disso, muitos analistas concordavam que a empresa “cresceu muito rápido de 2005 a 2007”. Ela havia mudado sua estratégia central de atender o segmento de consumidores mais ricos e de baixo risco com uma marca de prestígio e recompensas valiosas, para aumentar sua base total de membros do cartão. Seus produtos mais recentes, que permitiam aos consumidores financiar o saldo e pagar apenas os juros, foram os que mais prejudicaram o desempenho financeiro da American Express durante a recessão.

Apesar desses resultados financeiros decepcionantes, a *BusinessWeek* e a Interbrand classificaram a American Express como a 15ª “marca mais valiosa do mundo”, e a *Fortune* a classificou como uma das 30 “empresas mais admiradas”. Esse valor da marca foi um reconhecimento não só à inovação de produto e de marketing da empresa como também ao seu compromisso de prestar aos clientes um excelente serviço em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora do dia. Atualmente, a American Express oferece uma variedade de cartões pessoais, bem como cartões para pequenos negócios e corporativos, cada qual com seus próprios níveis de serviço ao cliente, taxas, recompensas, limites de gasto e acessos ou serviços especiais. Os cinco cartões mais populares da empresa desde 2009, nos Estados Unidos, foram o Platinum Card, Preferred Rewards Gold Card, Starwood

Preferred Guest Credit Card, Gold Delta SkyMiles Credit Card e Preferred Rewards Green Card.

Questões

1. Avalie a American Express em relação a seus concorrentes. Ela está bem posicionada? Como isso mudou ao longo do tempo? Em que segmentos de seu negócio a American Express enfrenta a maior concorrência?
2. Avalie a forma como a American Express integrou seus vários negócios. Quais recomendações você faria para maximizar a contribuição ao valor de todas as suas unidades de negócio? Ao mesmo tempo, a marca corporativa é suficientemente coerente?
3. Discuta a decisão da companhia de se expandir além de sua base central de consumidores de alto poder aquisitivo. O que isso causou à empresa e à marca?

Fonte: CASSIDY, Hilary. Amex has big plans; for small business unit. *Brandweek*, 21 jan. 2002; American Express, Ellen DeGeneres, Laird Hamilton, Tiger Woods & Robert De Niro featured in new American Express global ad campaign. 8 nov. 2004; The VISA Black Card: a smart strategy in trying times. *BusinessPundit.com*, 8 dez. 2008; World's most admired companies 2009. *Fortune*, 5 ago. 2009; Credit cards: loyalty and retention — US — november 2007. *Mintel Reports*, nov. 2007; CENDROWSKI, Scott. Is it time to buy American Express? *CNN Money*, 17 abr. 2009; American Express, Membership rewards program from American Express adds practical rewards for tough economic times. 19 fev. 2009.

Panorama brasileiro

A trajetória da marca Granado

Por Ana Akemi Ikeda e Priscila De Nadai

Estudos mostram que a mulher brasileira é uma das mais vaidosas da América Latina.

Sua preocupação com a beleza, principalmente a dos cabelos, já rendeu algumas inovações, como a escova progressiva e suas variações. Neste contexto, o crescimento mundial e nacional do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos se apresenta bem acelerado. De acordo com dados de 2012 da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10 por cento nos últimos 16 anos, evoluindo de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 29,4 bilhões em 2011.

Segundo pesquisa Euromonitor de 2012, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do Brasil foi o que mais cresceu, deixando o país com o terceiro lugar no ranking mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão. O Brasil é o primeiro mercado consumidor de desodorante e perfumaria, o segundo em produtos para cabelos, de higiene oral, masculinos, infantis e de proteção solar, o terceiro em produtos cosméticos com cores, o quarto em depilatórios e o quinto em pele. Alguns fatores que contribuíram para o crescimento do setor foram: o aumento da participação feminina na população economicamente ativa, incrementos tecnológicos com a otimização de processos produtivos, o desenvolvimento de novos produtos e, principalmente, o aumento da expectativa de vida, o que conduz a um cuidado maior com a aparência.

Entre as empresas nacionais que atuam nesse setor, a Granado é uma das que vêm ganhando espaço. Sua história teve início quando o português José Antonio Coxito Granado começou a trabalhar na tradicional botica de Barros Franco, fundada em 1836. A loja era simples e Granado ali trabalhou até o ano de 1870, quando conseguiu efetivar sua proposta de compra. A partir daí, a botica de Barros Franco se transformou na Casa Granado, localizada no centro do Rio de Janeiro.

Desde a época do Império, a botica teve clientes ilustres como a própria família real e constitui, até os dias de hoje, uma empresa sólida. Em 1912, a botica expandiu suas instalações. Em 1915, novos produtos foram lançados, como o sabonete de glicerina (por muitos anos foi o carro-chefe da empresa, juntamente com o famoso polvilho antisséptico). Em 1930, foi inaugurada a primeira filial, no bairro da Tijuca. Após 1940, a empresa se manteve estagnada e sua história recomeçou quando, em 1994, o neto do fundador, Carlos Granado, vendeu a empresa ao inglês Christopher Freeman. A partir de então, a Granado iniciou um processo de reposicionamento com o desenvolvimento de novos produtos e o consequente aumento do seu portfólio, juntamente com a modernização da gestão.

Depois das primeiras mudanças, o Sr. Freeman adquiriu, em 2004, a marca Phebo, que na época pertencia à multinacional norte-americana Sara Lee. Sua história muito se assemelhava à da própria Granado, uma vez que também era uma marca nacional muito antiga (fundada em 1930) e que dispunha de um valor afetivo na memória do brasileiro.

Para que a Granado se tornasse competitiva e pudesse crescer, um conjunto de ações foi conduzido. Inicialmente, era preciso cuidar da forma como a empresa se comunicava com seu público-alvo. Para isso, um renomado especialista em branding foi contratado, o francês Jérôme Berard. A logomarca foi repaginada para resgatar um ar de tradição que havia se perdido, passando a constituir a essência e um dos diferenciais da marca. Criou-se uma identidade visual única e padronizada, que contou com a remoção do box no logotipo, a adoção da cor verde-escura (que remete a produtos naturais) e a inserção da palavra *farmácias* (escrita assim para remeter ao português antigo da época da fundação da empresa). Além disso, foi também dado destaque para a data de fundação da empresa com a inserção da informação “Desde 1870” e uma nova fonte de letra foi escolhida para dar personalidade às embalagens, que fazem uma releitura do passado e pegam carona na recente tendência “retrô”.

Juntamente com a repaginação da identidade visual da marca, surgiram também novas linhas de produtos, como a Pink, mais voltada para as mulheres; a linha Therapeutics, inspirada em terapias naturais com base vegetal e sem corantes; além das linhas Brazil Naturals, Margaret Mee e Rainforest Essentials, mais sofisticadas e que objetivam o mercado externo.

A sustentabilidade é outro valor que agora norteia a marca. Em 1998, os sabonetes tiveram a gordura animal eliminada de suas fórmulas, iniciando um ciclo de desenvolvimento de cosméticos biodegradáveis formulados com extratos totalmente naturais. A empresa busca eliminar de suas fórmulas corantes e fragrâncias artificiais. Seus produtos não são testados em animais e algumas embalagens trazem o selo Forest Stewardship Council (FSC), que certifica como sustentável a madeira utilizada na produção do papel.

A fim de manter a coerência com o reposicionamento planejado, todos os elementos do mix de marketing receberam consideráveis alterações. Investiu-se no desenvolvimento de novos produtos que se aproximam da cosmética industrial e se afastam da linha de medicamentos e fórmulas manipuladas, com uma média de 250 produtos distribuídos em 12 linhas. Para a marca Phebo também foram desenvolvidos novos produtos e parcerias, como os produtos criados com a estilista Isabela Capeto.

Os pontos de venda da empresa cresceram e hoje existem 12 lojas próprias, além de forte presença no varejo com distribuição em mais de 50 mil pontos de venda em quase todas as regiões do país, como farmácias, drogarias, supermercados e lojas de departamento, além de hotéis de luxo e da loja virtual da própria marca. As lojas próprias transmitem o charme de uma época passada, preservando a identidade de tradição da marca por meio de móveis que remetem ao século XIX, chão de ladrilhos preto e branco, objetos antigos que garantem um ar de nostalgia, além de mesas para exposição e prova de produtos.

Os preços dos produtos são bem variados, sendo alguns bem acessíveis, como os do Polvilho Antisséptico Sport e o sabonete de glicerina. A marca também conta com produtos mais elaborados e mais caros, como a Loção Facial Hidra C e o perfume Isabela Capeto, da Phebo.

O mix de promoção inclui ações de merchandising, como disposição de *displays*, ações de *sampling* e a preocupação com a comunicação visual. A distribuição de produtos em hotéis de luxo também faz parte da comunicação da marca. No ambiente virtual, a Granado e a Phebo mantêm uma loja virtual em seus respectivos websites, além de presença nas redes sociais Facebook e Twitter, onde acontecem enquetes, sorteios, trocas de experiências, divulgação de eventos e promoções de vendas. Os eventos também são muito utilizados e a marca já esteve presente em eventos como o Fashion Rio.

Ao que tudo indica, o Sr. Freeman fez um ótimo negócio ao apostar na Granado. Comprada por 8 milhões de reais, em 2010 a marca teve um faturamento de 180 milhões de reais, com um aumento de seu conglomerado em pelo menos 6 vezes.

Questões

1. Um posicionamento eficaz tem um “pé no presente” e um “pé no futuro”. Ele deve ser um tanto ambicioso para que a marca tenha espaço para crescer e melhorar. Diante dessa afirmação, descreva o novo posicionamento da marca Granado. Você o julga eficaz? Discuta.
2. É possível examinar a concorrência sob a ótica de um setor ou de um mercado. Nesse sentido, identifique e analise a concorrência da Granado a partir de ambas as perspectivas.
3. Com base no relato da Granado, há coerência entre sua proposta de posicionamento e seu mix de marketing? Justifique. Que sugestões você faria para melhorar a proposta de posicionamento?

Fonte: o caso foi desenvolvido tendo por base informações divulgadas nas revistas *Exame*, *Meio e Mensagem* e *Gol Linhas Aéreas Inteligentes*; nos jornais *O Estado de S. Paulo* e *O Globo*; e nos websites das Farmácias Granado e Phebo. Disponível em: <<https://www.granado.com.br/noticias/default.aspx>>. Acesso em: 5 nov. 2011; RPM Assessoria de Imprensa. Disponível em: <<http://www.rpmcom.com.br/clientes/saude-beleza-e-consumo/granadophebo>>. Acesso em: 12 dez. 2011; Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) – Panorama do Setor 2011. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Panorama-do-setor-2011-2012-05-Jun-2012.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2012; SCHELLER, F.; NAIME, L. *Para conquistar novo público, empresas reinventam marcas tradicionais*. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1466955-9356,00-PARA+CONQUISTAR+NOVO+PUBLICO+EMPRESAS+REINVENTAM+MARCAS+TRADICIONAIS.html>. Acesso em: 6 maio 2011; KHAUAJA, D. R.; TOLEDO, G. L. Granado: quando é bom viver do passado. In: OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. (Org.). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 178-82.

Ana Akemi Ikeda é professora de Marketing da FEA/USP e vice-coordenadora do MBA em Marketing da FIA (anaikeda@usp.br). **Priscila De Nadai** é doutoranda da FEA/USP.

Perspectiva brasileira

Entendendo o valor no contexto do processo gerencial de marketing

Por Geraldo Luciano Toledo

O termo “valor” figura na literatura e na prática do marketing com uma multiplicidade de acepções e interpretações: valores do cliente, valor para o cliente e valor do cliente (para

a empresa). Trata-se de um conceito que fundamenta importantes processos inerentes ao marketing estratégico, segundo diferentes perspectivas e em contextos diversos.

O sistema estratégico de marketing, que congrega as diversas concepções de valor, encerra uma lógica de pensamento que pressupõe, como primeiro passo, a investigação sistemática dos **valores pessoais** do indivíduo (cliente) — suas aspirações e forma de ser — e do contexto situacional de suas relações sociais. Tais relações se manifestam por meio de ações, comportamentos e relacionamentos, entre os quais se incluem a compra e o uso do produto ou serviço. Os valores pessoais sintetizam o perfil dos consumidores e moldam suas percepções e expectativas relativas aos atributos e características dos produtos e serviços que concorrem no mercado e que disputam sua preferência. Ao comparar ofertas alternativas, o consumidor em potencial avaliará a qualidade e a utilidade de cada uma mediante o exame de um conjunto de fatores que incluem, simultaneamente, aspectos funcionais, emocionais e de apelo social do produto ou serviço, segundo uma hierarquia de prioridades estabelecidas por ele de maneira objetiva e subjetiva.

O processo de gestão do **valor para o cliente** tem por suporte um sistema de inteligência competitiva, segundo uma perspectiva de orientação para o mercado. Esse sistema direciona-se para um foco duplo que inclui clientes e concorrentes. Ele permite gerar conhecimento a respeito da evolução das expectativas e preferências dos clientes, de acordo com suas respectivas escalas de valores, e das propostas da concorrência. Assim, consegue fornecer à empresa os subsídios que lhe permitem delinear uma estratégia de seleção e entrega de valor superior.

Para definir o valor para o cliente, é necessário examiná-lo em duas dimensões que se complementam. A primeira dimensão engloba o conjunto de atributos e características tangíveis e intangíveis do produto, que lhe conferem um pacote de utilidades, as quais podem ser agrupadas em três categorias. A primeira categoria congrega a utilidade funcional, que está associada a atributos físicos, especificações técnicas e qualidade objetiva do produto ou serviço. Os atributos podem ser convertidos em aspectos como desempenho, confiabilidade, preço e durabilidade. A segunda categoria refere-se à utilidade

social, que influencia a percepção do consumidor sobre até que ponto uma alternativa de escolha está associada a um ou mais grupos sociais de contato ou de referência relevantes e aos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas envolvidas no processo de consumo e uso: família, colegas, amigos, sócios. A terceira categoria compreende a utilidade emocional/psicológica, que implica a capacidade de uma determinada oferta provocar estados afetivos, sentimentais e experienciais como conforto, segurança, atração, afinidade, receio, culpa, autorrecompensa, amizade e confiança. Sob a perspectiva do cliente, o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que compõem o pacote de utilidades oferecido, só tem significado quando percebido e interpretado como um conjunto de benefícios funcionais, psicológicos e sociais, e não a partir das características do produto em si.

A segunda dimensão que integra o conceito de valor para o cliente diz respeito aos custos que ele terá de suportar para obter o conjunto de benefícios proporcionados pelo produto ou serviço. Eles compreendem custos monetários e não monetários, como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco inerente a determinada alternativa de escolha. Trata-se do preço percebido e pode ser interpretado, na perspectiva do cliente, como o sacrifício necessário para obter o produto ou serviço desejado.

Do ponto de vista do posicionamento competitivo e da estratégia de marketing, o processo de gestão do valor para o cliente envolve um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais de marketing que possibilitarão à empresa criar, desenvolver e entregar valor superior ao cliente. No âmbito do marketing estratégico, destacam-se os processos de segmentação e posicionamento. O posicionamento culmina com a proposição de valor, que expressa o diferencial de superioridade relativamente à oferta da concorrência. Já no nível tático/operacional, destaca-se o gerenciamento das variáveis controláveis que integram o composto de marketing, as quais decorrem hierarquicamente do posicionamento escolhido.

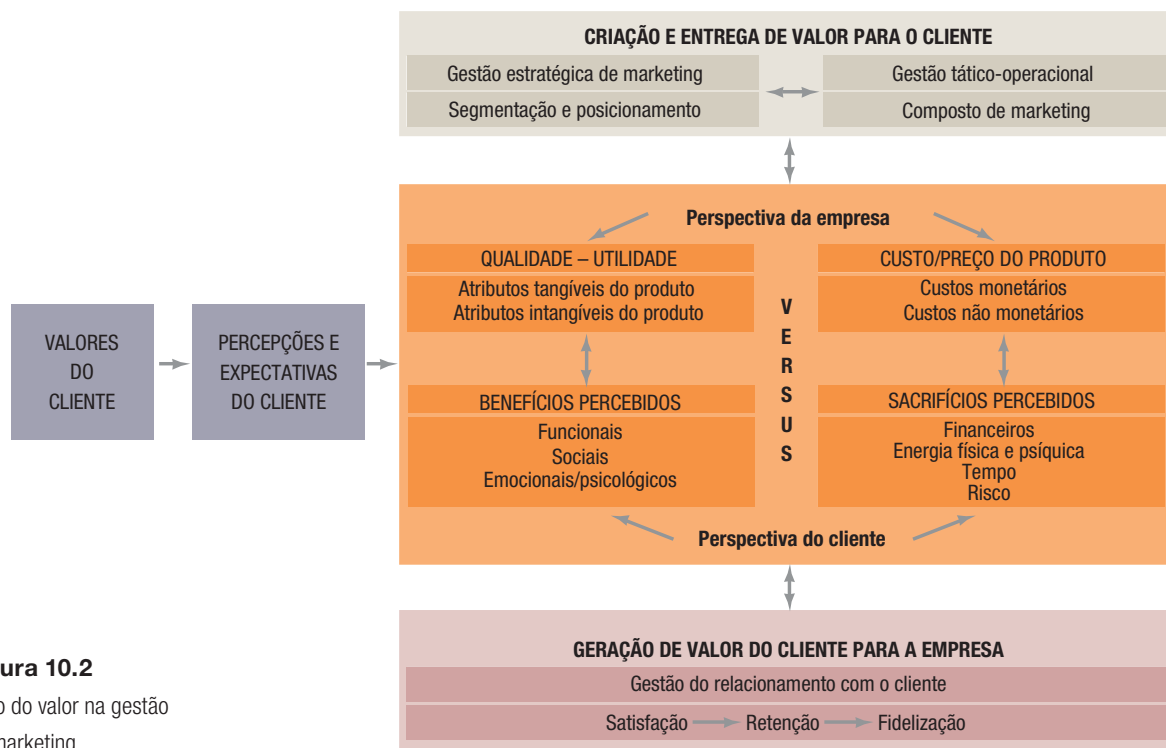


Figura 10.2

Ciclo do valor na gestão de marketing

A criação e entrega de valor superior deve ser perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável. A gestão dos clientes permitirá à empresa direcionar investimentos em marketing, visando tornar lucrativo o relacionamento com eles, gerando fidelização e, consequentemente, sustentação da posição competitiva, crescimento de receita e aumento de rentabilidade.

O **valor do cliente para a empresa** pode ser entendido como o excedente de receita/vendas, relativamente aos

custos arcados pela empresa para atrair, estabelecer relações comerciais e servir o cliente ao longo do tempo. Nesse sentido, o valor do cliente para a empresa figura como um ativo intangível, que passa a fazer parte do seu valor patrimonial e contribuir para aumentar a sua valorização de mercado.

A Figura 10.2 evidencia a lógica dos conceitos e processos descritos no texto.

Geraldo Luciano Toledo é professor titular de Marketing da FEA/USP.

Notas

1. DEBARE, I. Cleaning up without dot-coms. *San Francisco Chronicle*, 8 out. 2006; MARKETERS of the next generation. *Brandweek*, p. 30, 17 abr. 2006.
2. RIES, A.; TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*, 20th anniversary edition. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
3. IVES, N. Donaton: EW is not a celebrity magazine. *Advertising Age*, p. 12, 23 jun. 2008.
4. LANNING, M. J.; PHILLIPS, L. W. Building market-focused organizations. *Gemini Consulting White Paper*, 1991.
5. MANEY, K. Hello, Ma Google. *Condé Nast Portfolio*, p. 49-50, out. 2007.
6. AAKER, D. A. The relevance of brand relevance. *Strategy+Business* 35, p. 1-10, verão 2004; AAKER, D. A. *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. Nova York: Free Press, 2004.
7. WONG, E. Unilever marketer reveals bertolli's secret sauce. *Brandweek*, 28 ago. 2009.
8. SHOCKER, A. D. Determining the structure of product-markets: practices, issues, and suggestions. WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of Marketing*. Londres: Sage, 2002. p. 106-25. Veja também CLARK, B. H.; MONTGOMERY, D. B. Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing* 63, p. 67-83, jul. 1999.
9. What business are you in? Classic advice from Theodore Levitt. *Harvard Business Review*, p. 127-37, out. 2006. Veja também o artigo seminal de LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, p. 45-56, jul./ago. 1960.
10. RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-Commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001. p. 53.
11. D'AVENI, R. A. Competitive pressure systems: mapping and managing multimarket contact. *MIT Sloan Management Review*, p. 39-49, outono 2002.
12. Para uma discussão sobre as implicações a longo prazo das atividades de marketing, veja PAUWELS, K. How dynamic consumer response, competitor response, company support, and company inertia shape long-term marketing effectiveness. *Marketing Science* 23, p. 596-610, outono 2004; PAUWELS, K.; HANSSSENS, D. M. SIDDARTH, S. The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity. *Journal of Marketing Research* 34, p. 421-39, nov. 2002; e DEKIMPE, M.; HANSSSENS, D. Sustained spending and persistent response: a new look at long-term marketing profitability. *Journal of Marketing Research* 36, p. 397-412, nov. 1999.
13. KELLER, K. L.; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. Three questions you need to ask about your brand. *Harvard Business Review*, p. 80-89, set. 2002.
14. APPLEBAUM, M. Comfy to cool: a brand swivel. *Brandweek*, p. 18-19, 2 maio 2005.
15. BRUNNER, T. A.; WÄNKE, M. The reduced and enhanced impact of shared features on individual brand evaluations. *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 101-11, abr. 2006.
16. STERNTHAL, B. Miller Lite case. *Kellogg Graduate School of Management, NorthweSTERN University*.
17. BEDBURY, S. *A new brand world*. Nova York: Viking Press, 2002.
18. TICKLE, P.; KELLER, K. L.; RICHEY, K. Branding in high-technology markets. *Market Leader* 22, p. 21-26, outono 2003.
19. HOPKINS, J. When the devil is in the design. *USA Today*, 31 dez. 2001.
20. NAUGHTON, K. Ford's "perfect storm". *Newsweek*, p. 48-50, 17 set. 2001.
21. BRONIARCZYK, S. M.; GERSHOFF, A. D. The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research* 40, p. 161-75, maio 2003; CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research* 31, p. 339-50, ago. 1994.
22. CAPELL, K. Thinking simple at philips. *BusinessWeek*, p. 50, 11 dez. 2006; Philips, www.philips.com.
23. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980.
24. KELLY III, F. J.; SILVERSTEIN, B. *The breakaway brand*. Nova York: McGraw-Hill, 2005.
25. DUTTGE, W. Counting sleep. *Advertising Age*, p. 4, 50, 5 jun. 2006.
26. BARWISE, P. *Simply better: winning and keeping customers by delivering what matters most*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004.
27. LEE, L. Can progressive stay in gear? *BusinessWeek*, p. 44, 8 ago. 2004; DOLAN, R. J.; SIMON, H. Power pricers. *Across the Board*, p. 18-19, maio 1997; LOOMIS, C. J. Sex. Reefer? And auto insurance. *Fortune*, p. 76, 7 ago. 1995; *Progressive*, www.progressive.com.
28. THE 25 BEST sales forces. *Sales & Marketing Management*, p. 32-50, jul. 1998.
29. COPACINO, W. C. *Supply chain management*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997.
30. LEVY, P. Express yourself. *Marketing News*, p. 6, 15 jun. 2009.
31. GILMORE, J. H.; PINE III, B. J. *Authenticity: what consumers really want*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007; UPSHAW, L. B. *Truth: the new rules for marketing in a skeptical world*. Nova York: AMACOM, 2007.
32. JENKINS, O. Gimme some lovin'. *Marketing News*, p. 19, 15 maio 2009.
33. LANDI, H. Raise a glass. *Beverage World*, p. 16-19, out. 2009.
34. GOBÉ, M. *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. Nova York: Allworth Press, 2001.
35. ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*, expanded edition. Nova York: Powerhouse Books, 2005; ROBERTS, K. *The lovemarks effect: winning in the consumer revolution*. Nova York: Powerhouse Books, 2005; The lovemarks heart beat: jan. 2010. *Lovemarks*, www.lovemarks.com.
36. PRINGLE, H.; FIELD, P. Why emotional messages beat rational ones. *Advertising Age*, p. 13, 2 mar. 2009; PRINGLE, H.; FIELD, P. *Brand immortality: how brands can live long and prosper*. Philadelphia: Kogan Page, 2009.
37. SISODIA, R. S.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. N. *Firms of endearment: how world-class companies benefit profit from passion & purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
38. GROVER, R. Selling by storytelling. *BusinessWeek*, 25 maio 2009.
39. RINGER, R.; THIBODEAU, M. A breakthrough approach to brand creation. *Verse, The Narrative Branding Company*, www.verse-group.com.

40. HANLON, P. *Primal branding: create zealots for your brand, your company, and your future*. Nova York: Free Press, 2006; *ThinkTopia*, www.thinktopia.com.
41. CHURA, H. McD's mass marketing loses luster. *Crain's Chicago Business*, 16 jun. 2004.
42. HOLT, D. *How brands become icons: the principle of cultural branding*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004; HOLT, Douglas. Branding as cultural activism. www.zibs.com; HOLT, D. What becomes an icon most. *Harvard Business Review*, p. 43-49, mar. 2003; veja também MCKRACKEN, G. *Culture and consumption II: markets, meaning, and brand management*. Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005.
43. THOMPSON, C. Brands as culturally embedded resources. 43o. AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, 6 jun. 2008. Veja também a pesquisa de John Sherry e Robert Kozinets, incluindo SHERRY JR., J. F.; KOZINETTS, R. V.; DUHACHEK, A.; DEBERRY-SPENCE, B.; NUTTAVUTHISIT, K.; STORM, D. Gendered behavior in a male preserve: role playing at ESPN zone Chicago. *Journal of Consumer Psychology* 14, n. 1 & 2, p. 151-58, 2004; BROWN, S.; KOZINETTS, R. V.; SHERRY JR. J. F. Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing* 67, p. 19-33, jul. 2003.
44. WREDEN, N. *Fusion branding: how to forge your brand for the future*. Atlanta: Accountability Press, 2002; *Fusion Branding*, www.fusionbranding.com.
45. SORKIN, A. R.; MARTIN, A. Coca-Cola agrees to buy vitaminwater. *New York Times*, 26 maio 2007.
46. GANGEMI, J. Small company, big brand. *BusinessWeek*, 28 ago. 2006.
47. BADENHAUSEN, K.; SETTIMI, C. What's new. *Forbes*, p. 133, 27 out. 2008.

11

Dinâmica competitiva

PARTE 4

Construindo marcas fortes

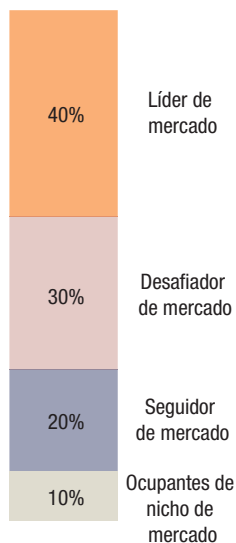
Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como os líderes expandem o mercado total e defendem sua participação de mercado?
2. Como os desafiantes devem atacar os líderes de mercado?
3. Como seguidores de mercado ou ocupantes de nicho podem competir de maneira efetiva?
4. Quais estratégias de marketing são adequadas em cada estágio do ciclo de vida do produto?
5. Como os profissionais de marketing devem ajustar suas estratégias e táticas para uma desaceleração ou recessão na economia?

Ser líder de mercado a longo prazo é a meta de todo profissional de marketing. No entanto, as atuais circunstâncias desafiadoras de mercado, com frequência, exigem que as empresas reformulem várias vezes suas estratégias de marketing e ofertas de produtos. As condições econômicas mudam, os concorrentes lançam novas investidas e os interesses e as exigências dos consumidores evoluem. Diferentes posições de mercado podem sugerir diferentes estratégias de mercado.

Kevin Plank, ex-jogador de futebol da Universidade de Maryland, estava insatisfeito na época em que jogava com camisetas de algodão que retinham suor e se tornavam pesadas durante o jogo. Assim, com US\$ 500 e alguns metros de forro para casaco, ele trabalhou com um alfaiate local para criar sete protótipos de camisetas confortáveis que absorviam a transpiração e mantinham os atletas secos. Assim nasceu a Under Armour, que rapidamente conquistou a preferência em escolas, faculdades e universidades. Uma propaganda intensa e provocativa, com o jogador da NFL "Big E" Eric Ogbogu grunhindo e gritando "temos de proteger esta casa", enviou aos públicos-alvo adolescente e jovem adulto do sexo masculino a mensagem estrondosa de que uma nova marca de roupas e equipamentos esportivos tinha chegado. Mais tarde, com foco em desempenho e autenticidade, a Under Armour introduziu chuteiras para literalmente vestir os jogadores da cabeça aos pés. Todavia, a introdução de uma linha completa de tênis em 2009 colocou a empresa em concorrência direta com adversários do porte da Nike e da Adidas. O lançamento também refletiu uma tentativa de se afastar um pouco dos esportes de equipe para atrair consumidores individuais e, em particular, atingir um novo segmento — as mulheres. Uma campanha com o tema "Athletes Run" ("Atletas correm") lançou os tênis tecnologicamente avançados e sofisticados, Apparition e Revenant, exibindo vários atletas de destaque que não eram corredores correndo com esses modelos. O novo produto em desenvolvimento — de tênis para basquete — tiraria proveito de um de seus atléticos embaixadores da marca, o promissor jogador da NBA Brandon Jennings, mas também representaria uma investida ainda mais completa, direta, a uma parte do território dominado por Nike e Adidas.¹

Este capítulo analisa o papel exercido pela concorrência e a melhor forma de os profissionais de marketing gerenciarem suas marcas, levando em consideração o posicionamento de mercado e o estágio do ciclo de produto. A concorrência se intensifica ano a ano, abrangendo concorrentes globais ávidos por aumentar vendas em novos mercados, concorrentes on-line em busca de meios econômicos para expandir sua distribuição, marcas próprias e de lojas que oferecem opções de baixo preço e extensões de megamarcas que ingressam em novas categorias.² Por essas e outras razões, o destino de produtos e marcas mudam com o tempo, e os profissionais de marketing devem acompanhar essas mudanças.

**Figura 11.1**

Estrutura hipotética
de mercado

Estratégias competitivas para líderes de mercado

Suponha que um mercado seja ocupado pelas empresas ilustradas na Figura 11.1. Quarenta por cento estão nas mãos de um *líder de mercado*; outros 30 por cento pertencem a um *desafiador de mercado* e 20 por cento são reivindicados por um *seguidor de mercado* disposto a manter sua participação e não causar perturbação. Os *ocupantes de nicho de mercado*, que atendem pequenos segmentos que as empresas de maior porte não atingem, detêm os 10 por cento restantes.

O líder de mercado detém a maior participação de mercado e geralmente lidera em variações de preços, lançamentos de produtos, cobertura de distribuição e intensidade promocional. Alguns líderes de mercado históricos são Microsoft (software), Gatorade (bebidas isotônicas), Best Buy (varejo de produtos eletrônicos), McDonald's (*fast-food*), Blue Cross Blue Shield (seguro de saúde) e Visa (cartões de crédito).

Embora os profissionais de marketing pressuponham que as marcas bem conhecidas são diferenciadas na mente dos consumidores, a menos que uma empresa dominante detenha o monopólio legal, ela deve manter vigilância constante. Uma poderosa inovação de produto pode surgir; um concorrente pode descobrir um novo ângulo de marketing ou planejar um grande investimento de marketing; ou a estrutura de custo do líder pode sofrer uma espiral ascendente. Uma marca renomada e líder de mercado que tem se esforçado para se manter no topo é a Xerox.

Xerox A Xerox teve que se tornar mais do que simplesmente uma fabricante de copiadoras. Agora, o ícone de primeira linha cujo nome se tornou um verbo ("xerocar") ostenta o mais amplo leque de produtos de reprodução de imagem do mundo, e domina o mercado de sistemas sofisticados de impressão. Além disso, está envolvida em uma enorme transição de linha de produto ao migrar da antiga tecnologia de lentes de luz para os sistemas digitais. A Xerox se prepara para um mundo no qual a maioria das páginas é impressa em cores (o que, não por acaso, gera cinco vezes mais receita do que a impressão em preto e branco). Além de renovar suas máquinas, a empresa reforça as vendas oferecendo bens e serviços de uso contínuo que geram repetição de pedidos: gerenciamento de documentos, cartuchos de tinta e toners. Ela até introduziu o negócio de gerenciamento de serviços de impressão para ajudar as empresas a realmente eliminar as impressoras de mesa e fazer com que os funcionários compartilhem equipamentos multifuncionais que servem como copiadoras, impressoras e aparelhos de fax. Sua reação ao surgimento da Canon e do mercado de pequenas copiadoras foi lenta, mas agora a Xerox tem feito tudo o que pode para se manter à frente no jogo.³

Em muitos setores, um concorrente que pratica descontos mina os preços do líder. A seção Novas Ideias em Marketing "Quando seu concorrente oferece mais por menos" descreve como os líderes podem reagir a uma concorrência agressiva em desconto de preço.



Quando seu concorrente oferece mais por menos

Empresas que oferecem a poderosa combinação de baixo preço e alta qualidade têm conquistado o coração e a carteira de consumidores em todo o mundo. Nos Estados Unidos, mais da metade da população agora faz compras semanais em varejistas de massa, como Walmart e Target. No Reino Unido, varejistas de primeira linha, como Boots e

Sainsbury, têm se empenhado para se equiparar à acirrada concorrência em preço — e qualidade — de ASDA e Tesco.

Essas e outras empresas com propostas de valor semelhantes, como Aldi, Dell, E*TRADE Financeira, JetBlue Airways, Ryanair e Southwest Airlines, estão transformando o modo como consumidores de quase todas as idades e poder aquisitivo compram mantimentos, roupas, passagens aéreas, serviços financeiros e computadores. Empresas tradicionais têm razão em se sentirem ameaçadas. As novas que surgem e obtêm êxito costumam optar por atender a um ou poucos segmentos de consumo, oferecendo melhor entrega ou apenas um benefício adicional e equiparando preços baixos com operações altamente eficientes para manter os custos minimizados. Elas mudaram as expectativas dos consumidores quanto à relação custo-benefício.

Para competir, as empresas tradicionais precisam incutir maior intensidade e foco em estratégias duradouras, como controle de custo e diferenciação de produto, para então executá-las com perfeição. A diferenciação, por exemplo, passa a ter menos relação com o objetivo abstrato de se destacar na multidão de concorrentes e mais com a identificação

de oportunidades ignoradas pelos modelos de negócios dos concorrentes. Determinar preços com eficácia significa travar uma batalha de percepções a cada transação em busca de consumidores predispostos a acreditar que empresas orientadas ao valor sempre cobram o menor preço.

Os resultados competitivos serão determinados, como sempre, em campo — em corredores de produtos, displays de merchandising, processos reconfigurados e etiquetas de preços. Empresas tradicionais não podem se dar ao luxo de dormir no ponto. O novo ambiente competitivo impõe uma nova importância — e acrescenta novas diretrizes — aos antigos imperativos de diferenciação e execução.

Diferenciação

Os profissionais de marketing precisam proteger as áreas nas quais seus modelos de negócio proporcionam espaço de manobra a outras empresas. Em vez de tentar competir com Walmart e outros importantes varejistas orientados ao preço, por exemplo, a rede de farmácias Walgreens enfatiza a conveniência. Ela se expandiu rapidamente a ponto de tornar suas lojas onipresentes, localizadas principalmente em esquinas com estacionamento fácil, reformou o layout interno para facilitar a movimentação dos consumidores e instalou estandes de categorias estratégicas, como lanches rápidos e serviços de revelação de fotos em uma hora, próximos à entrada. Para simplificar os pedidos de medicamentos com prescrição, a empresa instalou um sistema de encomendas por telefone e pela Internet, além de um guichê *drive-through* na maioria de suas lojas independentes. Essas medidas ajudaram a aumentar sua receita de US\$ 15 bilhões em 1998 para mais de US\$ 59 bilhões em 2008, tornando-a a maior rede de drogarias dos Estados Unidos.

Execução

A desastrosa experiência da Kmart, ao tentar competir em pé de igualdade com o Walmart, destaca a dificuldade de desafiar líderes em valor nos termos definidos por eles. Em vez disso, para competir com eficácia, as empresas podem ter que minimizar a importância de alguns segmentos de mercado ou até mesmo abandoná-los. Para competir com a Ryanair e a easyJet, a British Airways enfatizou suas rotas de longa distância, nas quais concorrentes baseados em valor não atuam, e apostou menos em rotas de curta distância, nas quais eles proliferam.

As grandes companhias aéreas também criaram suas próprias transportadoras de baixo custo. Mas a Lite da Continental, a Buzz da KLM, a Snowflake da SAS e a Shuttle da United fracassaram, sem exceção. Segundo uma corrente de pensamento, as empresas devem criar operações de baixo custo somente se: (1) seus negócios atuais se tornarem mais competitivos com isso e (2) o novo negócio extrair algumas vantagens que não obterá se fosse independente. As operações de baixo custo estabelecidas por HSBC, ING, Merrill Lynch e Royal Bank of Scotland — First Direct, ING Direct, ML Direct e Direct Line Insurance, respectivamente — são bem-sucedidas, em parte, graças às sinergias entre as antigas e as novas linhas de negócio. A operação de baixo custo deve ser concebida e lançada como uma fonte de receita por si só, e não apenas como uma tática defensiva.

Fonte: adaptado de KUMAR, Nirmalya. Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, p. 104-12, dez. 2006; FRANK, Robert J.; GEORGE, Jeffrey P.; NARASIMHAN, Laxman. When your competitor delivers more for less. *McKinsey Quarterly*, p. 48-59, inverno 2004. Veja também STEENCAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. Don't be undersold. *Harvard Business Review*, p. 90-95, dez. 2009.

Para se manter no topo, uma empresa deve primeiramente encontrar formas de expandir a demanda do mercado total. Segundo, proteger sua participação corrente com ações defensivas e ofensivas que sejam eficazes. Terceiro, aumentar sua participação de mercado, ainda que o tamanho do mercado permaneça constante. A seguir, analisaremos cada uma dessas estratégias.

Expansão da demanda do mercado total

Normalmente, a empresa dominante lucra mais quando há expansão do mercado total. Se conseguir convencer mais pessoas a consumir ketchup, a utilizá-lo em mais refeições ou a usá-lo mais em cada ocasião, a Heinz se beneficiará consideravelmente, uma vez que ela já vende quase dois terços do ketchup consumido nos Estados Unidos. De modo geral, a líder de mercado deve buscar novos usuários ou a maior utilização de seus produtos entre aqueles que já os consomem.

NOVOS USUÁRIOS Toda categoria de produto tem potencial para atrair compradores que não sabem da existência do produto ou que o rejeitam por causa do preço ou pela ausência de certos atributos. Como o Capítulo 2 indicou, uma empresa pode buscar novos usuários entre três grupos: aqueles que estão abertos a usar o produto, mas não o fazem (*estratégia de penetração de mercado*), aqueles que nunca usaram o produto (*estratégia de novo segmento de mercado*) ou aqueles que moram em outros locais (*estratégia de expansão geográfica*).

Veja como a Starbucks descreve sua abordagem multifacetada do crescimento em seu site corporativo:⁴

A Starbucks compra e torra grãos de café de alta qualidade e os vende na forma de expressos tirados na hora no melhor estilo italiano, além de oferecer salgados e doces, assim como acessórios e equipamentos relacionados a café — principalmente nas lojas de varejo administradas pela empresa. Além disso, os grãos de café da Starbucks são comercializados por uma equipe de vendas especializada e por supermercados. Como se isso não bastasse, ela produz e vende, por meio de joint-ventures, as bebidas engarrafadas Frappuccino® e uma linha de

As bebidas à base de café Frappuccino têm sido uma nova fonte de crescimento e receitas para a Starbucks.



sorvetes de primeira linha; por fim, oferece uma linha de chás especiais fabricados por sua subsidiária, a Tazo Tea Company. O objetivo é estabelecer a Starbucks como a marca mais reconhecida e respeitada do mundo.

MAIOR UTILIZAÇÃO Os profissionais de marketing podem tentar ampliar a quantidade, o nível ou a frequência de consumo. A *quantidade* de consumo pode às vezes ser elevada por meio da embalagem ou do design do produto. Sabe-se que embalagens maiores aumentam a quantidade de produto consumida a cada utilização.⁵ A compra de produtos de consumo por “impulso”, tais como refrigerantes e salgadinhos, aumenta quando eles se tornam disponíveis em maiores quantidades.

Para elevar a *frequência* de uso, por sua vez, é preciso ou (1) identificar novas oportunidades de uso da marca da maneira tradicional ou (2) identificar maneiras totalmente novas e diferentes de empregá-la.

Novas oportunidades de uso da marca Um programa de marketing pode comunicar a conveniência e as vantagens de utilizar a marca. A propaganda da Clorox reforça os diversos benefícios de seu poder de alvejamento, como o de eliminar odores da cozinha.

Outra oportunidade para aumentar a frequência de uso se dá quando a percepção dos consumidores sobre o uso que eles fazem de algum produto difere da realidade. No caso de produtos com vida útil curta, os consumidores tendem a superestimar essa vida útil e, por isso, podem deixar de substituir o produto no momento certo.⁶ Uma estratégia para efetivar a substituição é vinculá-la a algum feriado, evento ou época do ano. Outra estratégia possível é informar melhor os consumidores sobre: (1) quando o produto foi usado pela primeira vez ou precisaria ser substituído ou (2) o nível de desempenho do produto. Os cartuchos de lâminas Gillette possuem listas coloridas que desbotam gradualmente a cada barbear, sinalizando ao consumidor quando é hora de trocar o cartucho.

Novas maneiras de usar a marca A segunda estratégia para aumentar a frequência de consumo é identificar aplicações totalmente novas e diferentes. Por exemplo, há muito tempo as indústrias alimentícias divulgam novas receitas que utilizam os produtos de sua marca de várias formas diferentes. Ao descobrir que os consumidores norte-americanos usavam o bicarbonato de sódio Arm & Hammer para neutralizar o odor da geladeira, a empresa lançou uma agressiva campanha focando esse uso e conseguiu que metade dos lares no país tivesse bicarbonato de sódio na geladeira. A seguir, a marca foi expandida para várias novas categorias de produtos, como creme dental, desodorante antiperspirante e detergente para roupas.



A Arm & Hammer ampliou sua clássica linha de produtos à base de bicarbonato de sódio para abarcar muitos produtos e usos.

Defesa da participação de mercado

Ao tentar expandir as dimensões de seu mercado total, a empresa líder deve defender ativamente seus negócios já existentes, como Boeing contra Airbus, Staples contra Office Depot e Google contra Yahoo! e Microsoft.⁷ O que a líder de mercado pode fazer para defender seu território? A resposta mais construtiva é *inovação contínua*. A líder deve levar o setor a desenvolver novos produtos ao consumidor, a ser eficaz na distribuição e a reduzir custos. Soluções abrangentes aumentam sua força competitiva e seu valor para o cliente.

MARKETING PROATIVO Quando o assunto é satisfazer as necessidades dos clientes, podemos fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing *reativo* descobre uma necessidade declarada e a supre. Outro que seja *proativo* tenta prever quais necessidades os clientes poderão ter futuramente. E o *criativo* descobre e produz soluções não solicitadas pelos clientes, mas às quais estes respondem com entusiasmo.

Os profissionais de marketing criativos representam empresas proativas que *impulsionam o mercado*, e não somente aquelas orientadas pelo mercado.⁸

Muitas empresas pressupõem que basta se adaptar às necessidades do cliente. Elas são reativas em sua maioria porque são excessivamente fiéis ao paradigma de orientação para o cliente e se tornam vítimas da “tirania do mercado atendido”. Ao contrário disso, as empresas

de sucesso tomam a iniciativa de moldar o mercado de acordo com seus próprios interesses. Em vez de tentar ser o melhor jogador, elas mudam as regras do jogo.⁹

Uma empresa necessita de duas habilidades proativas: (1) *antecipação responsiva* para ver o sinal de alerta, como quando a IBM mudou de um produtor de hardware para uma empresa de serviços e (2) *antecipação criativa* para desenvolver soluções inovadoras, como quando a PepsiCo lançou a H2OH! (um híbrido de água engarrafada e refrigerante). Note-se que a *antecipação responsiva* é realizada antes de uma determinada mudança, enquanto a *resposta reativa* acontece após a mudança acontecer.

As empresas proativas criam novas ofertas de produto para atender a necessidades de consumo negligenciadas — e até mesmo desconhecidas. No fim dos anos 1970, Akio Morita, fundador da Sony, trabalhava em um projeto especial que revolucionaria o modo como as pessoas escutavam música: um toca-fitas portátil apelidado por ele de *walkman*. Os engenheiros da empresa insistiam em afirmar que haveria pouca demanda para um produto como esse, mas Morita se recusava a concordar com essa visão. Quando o walkman completou 20 anos de existência no mercado, a Sony já havia vendido mais de 250 milhões de unidades de aproximadamente cem modelos diferentes.¹⁰

Empresas proativas podem redesenhar as relações dentro de um setor, como a Toyota e sua relação com fornecedores. Ou podem educar os clientes, como a The Body Shop faz ao estimular a escolha de produtos ecologicamente corretos.

As empresas precisam praticar o “gerenciamento de incertezas”. Aquelas que são proativas:

- Estão prontas para assumir riscos e cometer erros.
- Têm uma visão do futuro e de como investir nele.
- Têm a capacidade de inovar.
- São flexíveis e nada burocráticas.
- Têm muitos gerentes que pensam de forma proativa.

Empresas que forem avessas *demaís* ao risco não serão vencedoras.

MARKETING DEFENSIVO Mesmo que não parta para ofensivas, o líder de mercado não deve deixar nenhum flanco exposto. O objetivo da estratégia defensiva é diminuir a probabilidade de ataques, desviá-los para áreas menos ameaçadas e reduzir sua intensidade. A rapidez na reação do defensor pode ter enorme importância nos resultados dos lucros. Um líder pode utilizar seis estratégias de defesa, que foram resumidas na Figura 11.2.¹¹

- **Defesa de posição** Defender uma posição significa ocupar o espaço mais desejável na mente dos consumidores, fazendo com que a marca se torne praticamente invencível, como a Procter & Gamble fez com o sabão em pó Tide para limpeza, o creme dental Crest para prevenção de cáries e as fraldas Pampers para alta absorção.
- **Defesa de flanco** O líder de mercado deve também erguer postos para proteger uma frente vulnerável ou que sirvam como base para um contra-ataque. Marcas da Procter & Gamble, como lava-roupas Gain ou Cheer e fraldas Luv, desempenharam papéis estratégicos ofensivos e defensivos.

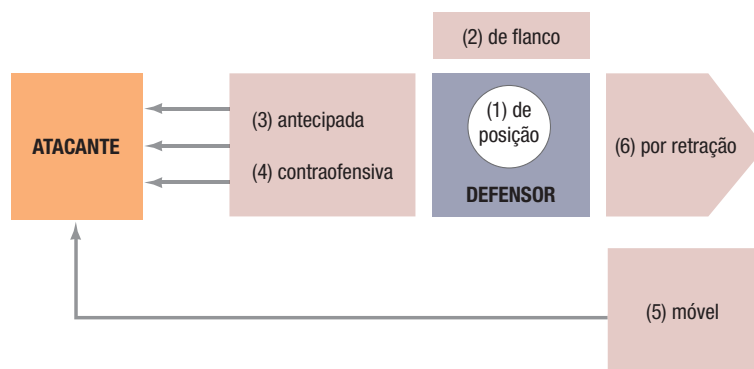


Figura 11.2

Seis estratégias de defesa

- **Defesa antecipada** Uma manobra mais agressiva é atacar antes, talvez lançando uma ação de guerrilha no mercado — atingindo um concorrente aqui, outro ali — e causando desequilíbrio geral. Outra consiste em conquistar um grande envolvimento de mercado que emita sinais para dissuadir os concorrentes de atacar.¹² Os 18.500 caixas eletrônicos e as 6.100 agências do Bank of America em todo o território norte-americano oferece acirrada concorrência a bancos locais e regionais. Outra tática de defesa antecipada é lançar uma série de novos produtos e anunciá-los com antecedência.¹³ Tais “pré-anúncios” podem sinalizar aos concorrentes que eles terão de lutar para conquistar participação de mercado.¹⁴ Se a Microsoft anuncia planos de desenvolver um novo produto, as empresas menores podem optar por operações de desenvolvimento voltadas a outras aplicações, a fim de evitar a competição direta. Algumas empresas de alta tecnologia foram acusadas de vender “vaporware” — anunciando produtos sem datas definidas de chegada ao mercado ou que nunca são lançados.¹⁵
- **Defesa contraofensiva** Em uma contraofensiva, a empresa pode se defrontar com o atacante e atacar seu flanco ou atacá-lo por todos os lados obrigando-o a recuar para se defender. Depois de ver a UPS invadir com êxito seu sistema de entregas aéreas, a FedEx investiu pesado nos serviços de entregas terrestres por meio de uma série de aquisições para desafiar a rival no território dela.¹⁶ Outra forma comum de contraofensiva é o golpe econômico ou político. O líder pode tentar esmagar o concorrente subsidiando preços menores para o produto vulnerável com a receita de produtos mais lucrativos ou pode anunciar prematuramente que uma versão atualizada de certo produto estará disponível, fazendo com que os consumidores não comprem o produto do concorrente. Ela pode ainda fazer lobby entre parlamentares para que tomem medidas políticas capazes de inibir a concorrência.
- **Defesa móvel** Na defesa móvel, o líder amplia seu domínio para novos territórios por meio da ampliação e da diversificação do mercado. A *ampliação do mercado* faz com que a empresa mude o enfoque do produto que fabrica para as necessidades genéricas subjacentes. As “petrolíferas”, como a BP, procuraram se redefinir como empresas do setor de “energia”. Essa mudança exigia que elas aprofundassem suas pesquisas nos setores de petróleo, carvão, energia nuclear, hidrelétrica e química. A *diversificação do mercado*, por sua vez, transfere o foco da empresa para setores não relacionados. Quando empresas norte-americanas de tabaco, como a Reynolds e a Philip Morris, constataram uma queda crescente no consumo de cigarros, elas não procuraram defender sua posição de mercado nem encontrar um substituto para o cigarro. Em vez disso, voltaram-se rapidamente para novos setores, como o de bebidas alcoólicas, refrigerantes e comidas congeladas.
- **Defesa por retração** Há casos em que grandes empresas reconhecem que não podem mais defender todo o seu território. Na *retração planejada* (também chamada *retirada estratégica*), a empresa desiste de territórios vulneráveis e realoca recursos para territórios mais fortes. Desde 2006, a Sara Lee vem desmembrando produtos que respondiam por uma grande porcentagem de suas receitas — incluindo a forte marca Hanes, de vestuário, marcas de cuidados com o corpo e, na Europa, negócios de detergentes — para se concentrar em seu negócio principal de alimentos.¹⁷

Expansão da participação de mercado

Não é de admirar que a competição tenha se acirrado em diversos mercados: um ponto percentual de participação pode equivaler a dezenas de milhares de dólares. Contudo, conquistar um aumento de participação de mercado não melhora a lucratividade automaticamente — sobretudo no caso de empresas de serviços que necessitam de muita mão de obra e podem não obter grandes economias de escala. O sucesso depende muito da estratégia da empresa.¹⁸

Uma vez que o custo de adquirir uma participação maior de mercado pode exceder de longe o valor de sua receita, a empresa deve considerar quatro fatores antes de tentar um aumento de participação:

- **A possibilidade de provocar uma ação antitruste.** É provável que concorrentes frustrados gritem “monopólio!” e busquem uma ação legal assim que um líder faça incursões mais drásticas. Microsoft e Intel têm se defendido em ações judiciais e desafios legais ao redor do mundo como resultado do que alguns consideram práticas de negócios inapropriadas ou ilegais e abuso de poder de mercado.

- **Custo econômico.** A Figura 11.3 mostra que a lucratividade pode *cair* com ganhos adicionais de participação de mercado após determinado nível. Na figura, a *participação de mercado ideal* da empresa é de 50 por cento. O custo de aumentá-la ainda mais poderá ser maior que o valor obtido com a fatia extra se clientes “resistentes” não gostarem da empresa, forem fiéis aos fornecedores concorrentes, tiverem necessidades específicas ou preferirem lidar com fornecedores de porte menor. Ademais, os custos com advogados, relações públicas e lobby aumentam igualmente. Forçar uma participação de mercado maior se justifica ainda menos quando existem segmentos de mercado não atraentes, quando os compradores desejam várias fontes de fornecimento, quando as barreiras à saída são altas e quando há pouca economia de escala ou experiência econômica insuficiente. Alguns líderes de mercado chegaram a aumentar a lucratividade *ao diminuir* seletivamente sua participação de mercado em áreas mais frágeis.¹⁹
- **O risco de seguir uma estratégia equivocada de ações de marketing.** As empresas que conseguem mais participação geralmente se sobressaem em três áreas: atividade de novos produtos, qualidade relativa de produto e despesas de marketing.²⁰ As empresas que cortam preços mais incisivamente do que as concorrentes não costumam alcançar ganhos significativos, pois alguns rivais se equiparam a esse corte de custos enquanto outras oferecem benefícios diferentes para que os compradores não mudem de fornecedor.
- **O efeito da maior participação de mercado sobre a qualidade real e a qualidade percebida.**²¹ O excesso de clientes pode sobrecarregar os recursos de uma empresa, prejudicando o valor do produto e a prestação do serviço. A FairPoint Communications, sediada em Charlotte, teve dificuldade em integrar os 1,3 milhão de clientes que conquistou ao adquirir a franquia de New England da Verizon Communications. Uma lenta conversão e problemas significativos de atendimento levaram à insatisfação do cliente, à ira do órgão regulador e, por fim, à falência.²²

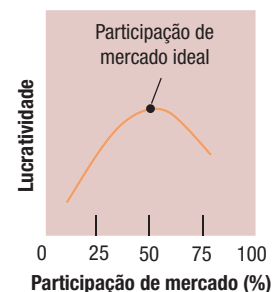


Figura 11.3

Conceito de participação de mercado ideal

Outras estratégias competitivas

As empresas que ocupam o segundo e o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor, são conhecidas como desafiantes ou seguidoras. Algumas, como a PepsiCo, a Ford e a Avis, são bem grandes. Elas podem adotar duas posturas: atacar o líder e outros concorrentes com ofertas agressivas por mais participação de mercado, assumindo a posição de *desafiante de mercado*, ou optar por não causar “perturbação”, transformando-se em *seguidoras de mercado*.

Estratégias de desafiante de mercado

Há muitos casos de desafiante de mercado que ganharam terreno e até mesmo ultrapassaram o líder. Atualmente, a Toyota fabrica mais carros do que a General Motors, a Lowe’s tem pressionado a Home Depot e a AMD tem abocanhado participação de mercado da Intel.²³ Uma marca desafiante de sucesso no ramo de bebidas é a SoBe.

SoBe Um dos corredores mais concorridos em qualquer mercearia, supermercado ou loja de conveniência é o de bebidas. O lançamento bem-sucedido da SoBe, em 1996, resultou de um planejamento astuto e uma execução criativa. Posicionando-se como concorrente das marcas estabelecidas Snapple e Arizona, o fundador John Bello pretendia criar uma opção inteligente ao suco de frutas e ao chá gelado que fosse divertida e inovadora e oferecesse valor agregado. O primeiro produto de sucesso foi o SoBe Black Tea 3G com ginseng, guaraná e ginkgo biloba. O lagarto desenhado na embalagem, de um icônico hotel de South Beach, tornou-se parte integrante da imagem de marca da empresa. Seu crescimento explosivo se baseou em uma combinação de benefícios funcionais (os 3 Gs), embalagem colorida, uma poderosa força de vendas que estabelecia forte presença nas prateleiras das lojas e um fluxo constante de novos produtos. O slogan “SoBe Yourself” (“Então seja você”) capturou o éthos desafiador da marca e sustentou seu apelo de marketing não tradicional, de guerrilha. Os ônibus SoBe Love criaram oportunidades de distribuição de amostras de produtos, e o patrocínio de atletas iconoclastas como o esquiador Bode Miller e o golfista John Daly gerou *buzz*. A SoBe foi adquirida pela PepsiCo em janeiro de 2001 e oferece chás exóticos, sucos de frutas e vitaminas, bebidas à base de plantas medicinais, água enriquecida com vitaminas e antioxidantes (Lifewater) e bebidas energéticas. A marca também tem licença para produzir goma de mascar e chocolate.²⁴

Desafiantes estabelecem aspirações elevadas enquanto os líderes caem na armadilha de tocar seu negócio como de costume. Examinaremos agora as estratégias competitivas de ataque disponíveis às desafiantes de mercado.²⁵

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DOS OPOSTORES Uma desafiante de mercado deve, em primeiro lugar, definir seu objetivo estratégico, geralmente o de aumentar sua participação de mercado. A desafiante deve decidir quem atacar:

- **Ela pode atacar o líder de mercado.** Trata-se de uma estratégia de alto risco, mas que traz recompensas potencialmente elevadas e faz bastante sentido quando o líder não atende bem o mercado. A Xerox conquistou o mercado de copiadoras da 3M ao desenvolver um processo mais eficaz de cópia. Mais tarde, a Canon abocanhou uma grande fatia do mercado da Xerox ao lançar as copiadoras de mesa. Com frequência, essa estratégia tem a vantagem adicional de distanciar a empresa de outras desafiantes. Quando a Miller Lite atacou a Bud Light com base em qualidade de produto em meados dos anos 2000, a Coors Light foi deixada de fora.
- **Ela pode atacar empresas de porte semelhante ao seu que não estejam trabalhando bem ou que tenham poucos recursos.** Essas empresas têm produtos ultrapassados, cobram preços excessivos ou não satisfazem os clientes de nenhuma outra forma.
- **Ela pode atacar pequenas empresas locais e regionais.** Muitos dos principais bancos chegaram ao porte atual devorando bancos regionais menores, ou “peixes pequenos”.

SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE Diante de opositores e objetivos bem definidos, quais são as opções de ataque? Podemos distinguir cinco delas: ataque frontal, ataque pelo flanco, manobra de cerco, *bypass* e guerrilha.

- **Ataque frontal.** Em um *ataque frontal* estrito, o atacante se iguala a seu oponente no que se refere a produto, propaganda, preço e distribuição. O princípio da força diz que o lado com mais recursos vencerá. Um ataque frontal modificado, como o corte de preço em relação ao do oponente, pode funcionar se o líder não reagir e se o concorrente convencer o mercado de que seu produto é igual ao do líder. A Helene Curtis é especialista em convencer o mercado de que suas marcas — como Suave e Finesse — são iguais em qualidade, porém possuem mais valor do que as marcas mais caras.
- **Ataque pelo flanco.** Um *ataque pelo flanco* é outro nome para a identificação de mudanças nos segmentos de mercado que criam lacunas a serem rapidamente preenchidas. Ataques

pelo flanco são particularmente atraentes para uma desafiante com menos recursos do que seu oponente, e são bem mais propensos ao sucesso do que os ataques frontais. Em um ataque geográfico, a desafiante identifica áreas em que o oponente apresenta um mau desempenho. Embora a Internet tenha roubado leitores e anunciantes de jornais em muitos mercados, a Independent News & Media, uma empresa de mídia irlandesa de 102 anos, vende a maioria de seus 175 títulos de jornais e revistas onde a economia é forte, mas a Internet ainda é relativamente fraca — países como Irlanda, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e Índia.²⁶ Outra estratégia de flanco é atender a necessidades inexploradas de mercado. As botas de vaqueiro da Ariat desafiaram os líderes de longa data de mercado, Justin Boots e Tony Lama, sendo igualmente rústicas, porém ergonomicamente criadas para serem tão confortáveis quanto um tênis de corrida — um benefício totalmente novo na categoria.²⁷

- **Manobra de cerco.** A *manobra de cerco* é um esforço para conquistar uma porção generosa do território inimigo pelo lançamento de uma forte ofensiva em diversas frentes. O cerco faz sentido quando a desafiante detém recursos superiores. Ao enfrentar sua arqui-inimiga Microsoft, a Sun Microsystems licenciou o software Java para centenas de empresas e milhões de desenvolvedores de softwares para todos os tipos de equipamento de consumo. À medida que os produtos eletrônicos de consumo começaram a se tornar digitais, o Java passou a aparecer em uma grande gama de aparelhos.

Aliando conforto a rusticidade, a Ariat confronta os líderes do mercado de botas de vaqueiro.

NEW ARIAT ATS SYSTEM

IT'S THE MOST ADVANCED PERFORMANCE TECHNOLOGY EVER SEEN. ONLY YOU CAN'T SEE IT.

Exclusive Ariat ATS system. Flexible cushioning. Light weight construction. Inflatable heel support. Rear foot cushioning. Anatomically designed arch support. Customized heel cup. Flexible "thermo" sole. Customized gel footbed.

THE NEW BREED OF BOOT

ATS TECHNOLOGY
ELIMINATES LATERAL TORSION, PROTECTING AGAINST ARCH FATIGUE AND HOLLING.

ARIAT ALL AROUND™

Although hidden from on your feet, lower leg and back. No other system provides the performance you demand with the comfort to withstand hours to the saddle or on the ground. So ask for ATS Equipped Ariat boots at your local retailer. You won't see ATS. You'll just feel the difference.

World Champions Bob, Arley and Jennifer QM for Team Ariat. Photograph by W. Anderson.

- **Bypass.** A estratégia de *bypass*, pela qual uma empresa se desvia do inimigo e ataca mercados mais fáceis, oferece três linhas de abordagem: diversificar para uma linha de produtos não relacionados, diversificar em direção a novos mercados geográficos e dar um salto para novas tecnologias. A Pepsi usou uma estratégia de *bypass* contra a Coca-Cola: (1) lançando a água engarrafada Aquafina em nível nacional em 1997, antes que a Coca lançasse sua marca Dasani; (2) adquirindo a gigante de sucos de laranja Tropicana, em 1998, quando ela detinha quase o dobro de participação de mercado do que o suco Minute Maid, da Coca-Cola; e (3) comprando a Quaker Oats Company, dona da líder de mercado em bebidas isotônicas Gatorade, por US\$ 14 bilhões em 2000.²⁸ No *salto tecnológico*, a desafiante pacientemente pesquisa e desenvolve a nova tecnologia, levando o campo de batalha para seu território, onde possui vantagem. O Google usou o salto tecnológico para superar o Yahoo! e se tornar líder de mercado em ferramentas de busca.
- **Guerrilha.** A guerrilha consiste em travar pequenos e intermitentes ataques, convencionais ou não, inclusive corte seletivo de preços, intensas blitzes promocionais e ações judiciais ocasionais, para incomodar o oponente e eventualmente assegurar pontos de apoio permanentes. Uma campanha de guerrilha pode sair cara, embora custe menos do que o ataque frontal, de cerco ou pelo flanco, mas normalmente deve ser apoiada por um ataque mais poderoso para vencer o oponente.



A Pepsi usou uma abordagem de *bypass* para combater a Coca-Cola ao buscar novos mercados nos quais ingressar.

SELEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE ATAQUE ESPECÍFICA Qualquer aspecto de um plano de marketing pode servir como base para o ataque, tais como produtos de menor preço ou com desconto, bens e serviços novos ou melhorados, uma variedade mais ampla de ofertas e estratégias inovadoras de distribuição. O sucesso de uma desafiante depende da combinação de várias estratégias, mais específicas, para melhorar sua posição ao longo do tempo.

Estratégias de seguidora de mercado

Theodore Levitt afirmava que uma estratégia de *imitação de produto* pode ser tão lucrativa quanto uma de *inovação de produto*.²⁹ Na “imitação inovadora”, como ele a denomina, ao inovador cabe a tarefa de desenvolver o novo produto, passando pela distribuição, informação e educação do mercado. A recompensa por todo esse trabalho e risco costuma ser a liderança de mercado. Todavia, outra empresa pode surgir e copiar ou melhorar o novo produto. Embora provavelmente não ultrapasse a líder, a seguidora pode obter lucros altos, uma vez que não teve de arcar com todos os custos de inovação.

S&S Cycle A S&S Cycle é a maior fornecedora de motores completos e de suas principais peças para mais de 15 empresas que, a cada ano, montam milhares de motos de viagem como as Harley. Essas fabricantes de clones cobram até US\$ 30 mil por suas criações personalizadas. A S&S construiu seu nome aperfeiçoando a Harley-Davidson. Seus clientes costumam ser potenciais compradores da Harley, frustrados pela longa lista de espera das revendedoras. Outros clientes querem apenas os motores incrivelmente possantes da S&S. A S&S se mantém atualizada nesse mercado em desenvolvimento comprando uma nova moto Harley por ano e desmontando o motor para verificar como aprimorá-lo.³⁰

Muitas empresas preferem seguir a líder de mercado a desafiá-la. São comuns os padrões de “paralelismo consciente” nos setores em que o produto é homogêneo e exige grande investimento de capital, como o siderúrgico, o de fertilizantes e o químico. As oportunidades para diferenciação de produto e de imagem são baixas; a qualidade do serviço costuma ser comparável; e a sensibilidade ao preço é consideravelmente alta. O ambiente nesses setores não recomenda investidas rápidas por participação de mercado, visto que essa estratégia leva apenas à retaliação. Em vez disso, a maioria das empresas apresenta ofertas similares aos compradores, quase sempre copiando a líder. Assim, as participações de mercado se caracterizam por um nível acentuado de estabilidade.

Isso não quer dizer que faltem estratégias às seguidoras de mercado. Uma empresa desse tipo deve saber como segurar seus clientes e conquistar novos. Todas as seguidoras se esforçam para oferecer vantagens a seu mercado-alvo — localização, serviços, formas de pagamento — enquanto mantêm seus custos de fabricação baixos e a qualidade de seus bens e serviços alta. A seguidora também deve definir um caminho de crescimento que não atraia retaliação competitiva. Nesse sentido, podemos distinguir quatro estratégias amplas:

1. **Falsificação:** o falsificador faz uma cópia do produto da líder, embala essa cópia e a comercializa no mercado negro ou entre comerciantes de má reputação. As gravadoras de música, a Apple e a Rolex têm sido atormentadas pelo problema da falsificação, particularmente na Ásia.
2. **Clonagem:** o “clonador” imita o produto, o nome e a embalagem da líder com variações sutis. Por exemplo, a Ralcorp Holding Inc. vende imitações de cereais de marcas conhecidas em embalagens semelhantes. O Tasteeos, o Fruit Ring e o Corn Flakes da Ralcorp são vendidos por cerca de um dólar a menos do que as marcas líderes; as vendas da empresa cresceram 28 por cento em 2008.
3. **Imitação:** o imitador copia algumas características do líder; no entanto, mantém a diferenciação em termos de embalagem, propaganda, preço e localização. O líder não se importa com o imitador, desde que ele não o ataque agressivamente. Fernandez Pujals cresceu em Fort Lauderdale, na Flórida, e levou a ideia de entrega em domicílio da Domino's para a Espanha, onde tomou emprestada a quantia de US\$ 80 mil para abrir sua primeira loja em Madri. Sua rede TelePizza agora possui cerca de mil lojas na Europa e na América Latina.
4. **Adaptação:** o adaptador melhora ou adapta os produtos da líder. Ele pode optar por vender para mercados diferentes, mas, com frequência, transforma-se em futuro desafiante, como muitas empresas japonesas fizeram após terem aperfeiçoado produtos desenvolvidos em outras localidades.

O que uma seguidora pode ganhar? Normalmente, menos que a líder. Por exemplo, um estudo com empresas processadoras de alimentos revelou que a maior empresa do setor contava em média com um retorno sobre o investimento (ROI) de 16 por cento; a empresa que vinha logo em seguida, com um retorno de 6 por cento; a terceira colocada, com -1 por cento; e a quarta colocada, com -6 por cento. Não é de admirar que Jack Welch, ex-CEO da GE, tenha dito às suas unidades de negócio que cada uma deveria atingir o primeiro ou o segundo lugar em seu mercado. Seguir não costuma ser um caminho recompensador.

Estratégias de ocupante de nichos de mercado

Uma alternativa para a seguidora em um grande mercado é ser líder em um mercado menor, ou em um nicho, como apresentamos no Capítulo 8. Empresas menores costumam evitar a competição com as maiores selecionando como alvo mercados restritos, de pouco ou nenhum interesse para as gigantes. Todavia, até mesmo empresas de grande porte e lucrativas podem optar por uma estratégia de nicho para algumas de suas unidades de negócios ou empresas.

ITW A Illinois Tool Works (ITW) fabrica milhares de produtos, entre eles pregos, parafusos, engradados plásticos para refrigerantes, capacetes para ciclistas, mochilas e fivelas plásticas para coleiras de animais e embalagens herméticas para conservação de alimentos. Desde o final da década de 1980, a empresa vem efetuando de 30 a 40 aquisições por ano, o que tem feito sua linha de produtos crescer. A ITW possui mais de 875 divisões altamente autônomas e unidades de negócios descentralizadas em 54 países, empregando 65 mil funcionários. Quando uma divisão faz um lançamento, o produto e a equipe de profissionais que trabalha com ele se separam da empresa, formando uma nova divisão. Apesar da recessão econômica, a ITW obteve aumento de receita em 2008.³¹

Empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma estratégia de nicho inteligente. Essas empresas tendem a oferecer alta qualidade, cobrar preços premium, conseguir custos de fabricação mais baixos e formar uma cultura e uma visão corporativas muito fortes. A empresa familiar Tire Rack vende 2 milhões

de pneus especiais por ano pela Internet e por telefone ou correio a partir de sua sede em South Bend, Indiana.³² A VAALCO Energy, localizada em Houston, percebeu que suas chances de prosperar eram melhores em território estrangeiro do que em casa, onde enfrentava centenas de concorrentes. Perfurando um campo de petróleo ao largo da costa do Gabão na África Central Ocidental, a empresa se deparava com uma concorrência muito menor e uma receita muito maior.³³

A média de retorno sobre investimento em mercados menores supera a de mercados maiores.³⁴ Por que os nichos são tão rentáveis? A empresa que atua em um nicho acaba conhecendo seus clientes-alvo tão bem que consegue atender a suas necessidades melhor do que outras que apenas vendem ocasionalmente para aquele nicho. Assim, a ocupante de nicho pode praticar preços que cobrem os custos com folga. Ela alcança uma *margem alta* enquanto as empresas que praticam marketing de massa obtêm grande *volume*.

As empresas ocupantes de nicho têm três atribuições: criar nichos, expandi-los e protegê-los. Contudo, há o risco de que o nicho se esgote ou seja atacado, e a empresa acabe ficando com recursos altamente especializados, sem uso alternativo de alto valor.

Zippo Diante do constante declínio no hábito de fumar, a Zippo Manufacturing, sediada em Bradford, Pensilvânia, sofre com o esgotamento do mercado de seu ícone, o isqueiro de metal. Seus executivos de marketing tiveram de diversificar e ampliar o foco da Zippo para “vender chama”. Embora sua meta de reduzir a dependência de produtos relacionados ao tabaco para 50 por cento da receita até 2010 tenha sido afetada pela recessão, a empresa está determinada a ampliar o significado de sua marca de modo a abranger “todos os produtos relacionados com chama”. Em 2001, lançou um isqueiro multiuso, fino e longo para acender velas, grelhas e lareiras; adquiriu a W. R. Case & Sons Cutlery, uma fabricante de facas, e a DDM Italia, conhecida em toda a Europa por seus artigos refinados de couro italiano; e planeja comercializar uma linha de produtos para atividades ao ar livre em lojas como Dicks, REI e True Value.³⁵

Visto que os nichos podem enfraquecer, é preciso continuamente criar novos. A seção Memorando de Marketing “Papéis especializados dos nichos” apresenta algumas opções. A empresa deve se fixar em sua “atuação de nicho”, mas não necessariamente em um nicho específico. Por isso, é preferível a atuação em *múltiplos nichos* à atuação em um *único nicho*. Ao se fortalecer em dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

Inicialmente, as empresas que entram no mercado devem ter por objetivo um nicho, e não o mercado total. O setor de telefonia celular registrou um crescimento fenomenal, mas agora enfrenta uma acirrada concorrência à medida que o número de usuários potenciais decresce. Uma empresa iniciante irlandesa, Digicel Group, tem explorado com sucesso um dos poucos segmentos de alto crescimento que ainda restam: pessoas de baixa renda que não têm telefone celular.

Digicel Group Em 2001, o CEO da Digicel, Denis O'Brien, soube que o governo da Jamaica estava abrindo o mercado de telefonia local, há muito monopolizado pela gigante britânica das telecomunicações Cable & Wireless. O'Brien investiu quase US\$ 50 milhões para obter uma licença, usando o dinheiro da venda de seu primeiro empreendimento de telecomunicações, a Esat Telecom Group PLC. O'Brien mergulhou na empreitada porque sabia que os jamaicanos tinham que esperar mais de dois anos por um telefone fixo e somente 4 por cento da população possuía telefones celulares. Em 100 dias, a Digicel tinha captado 100 mil assinantes, atraindo-os com tarifas e aparelhos de baixo custo, além de um atendimento mais eficiente. Após oito anos, a Digicel tem mais de 8 milhões de clientes em todo o mercado do Caribe e da América Central, ganhando reputação por tarifas competitivas, ampla cobertura, atendimento superior ao cliente e uma grande variedade de bens e serviços. A Digicel também se expandiu para o Pacífico, ingressando em mercados como Fiji, Samoa e Papua Nova Guiné, entre outros. Na Jamaica, tornou-se um ativo patrocinador de esportes e defensor de causas sociais, como convém a sua supremacia como líder de mercado na região.³⁶



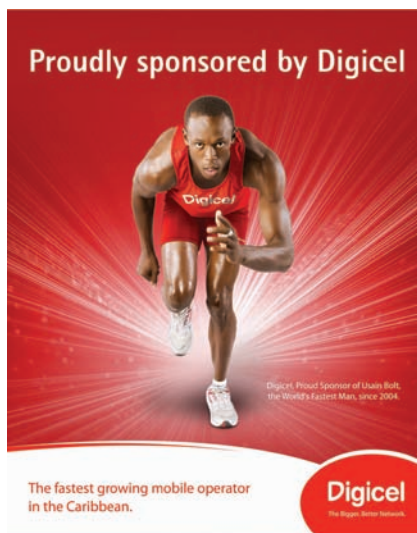
A Zippo expandiu o significado de sua marca para abranger “todos os produtos relacionados com chama” e assim garantir suas perspectivas de crescimento a longo prazo.

Memorando de Marketing

Papéis especializados dos nichos

A ideia crucial em uma atividade de nicho bem-sucedida é a especialização. Veja a seguir alguns possíveis papéis de nicho:

- *Especialista em usuário final:* a empresa se especializa em atender a um determinado tipo de consumidor final. Por exemplo, um revendedor que agrega valor a um produto existente e o vende como um novo pacote (conhecido pela sigla em inglês VAR — *value added reseller*) pode personalizar hardware e software de computação para segmentos específicos de consumidores e cobrar um preço elevado por isso.
- *Especialista de nível vertical:* a empresa se especializa em algum nível da cadeia de valor produção-distribuição. Uma empresa de cobre pode se concentrar em produzir cobre em estado bruto, componentes de cobre ou produtos acabados de cobre.
- *Especialista em porte de cliente:* a empresa se concentra em vender para clientes de pequeno, médio ou grande porte. Muitas ocupantes de nicho se especializam em atender aos clientes pequenos, negligenciados pelas grandes empresas.
- *Especialista em clientes específicos:* a empresa restringe suas vendas a um ou a alguns clientes. Muitas empresas comercializam toda a produção para uma única empresa, como Walmart ou General Motors.
- *Especialista geográfico:* a empresa vende somente em certa localidade, região ou área do mundo.
- *Especialista em um produto ou uma linha de produtos:* a empresa comercializa ou produz somente um produto ou uma linha de produtos. Um fabricante pode se especializar em lentes para microscópios, e um varejista pode comercializar apenas gravatas.
- *Especialista em atributos de produto:* a empresa se especializa em produzir certo tipo de produto ou atributo de produto. O serviço de compartilhamento de automóveis da Zipcar é dirigido a pessoas que vivem e trabalham em sete grandes cidades norte-americanas e normalmente usam transporte público, mas precisam de um carro algumas vezes por mês.
- *Especialista em customização:* a empresa customiza seus produtos para cada cliente.
- *Especialista em preço-qualidade:* a empresa opera nos extremos de qualidade alta ou baixa do mercado. A Sharp AQUOS se especializa no mercado de telas de TVs LCD de alto preço e qualidade superior.
- *Especialista em serviço:* a empresa oferece um ou mais serviços que não são oferecidos por outras empresas. Exemplo disso é um banco que aceita pedidos de empréstimo por telefone e entrega o dinheiro na casa do cliente.
- *Especialista em canal:* a empresa é especialista em atender somente um canal de distribuição. Por exemplo, um fabricante de refrigerantes decide produzir um refrigerante tamanho família, disponível apenas em postos de gasolina.



A Digicel conquistou um grande segmento do mercado de telefonia móvel no Caribe, usando como garoto-propaganda o velocista jamaicano e recordista mundial Usain Bolt.

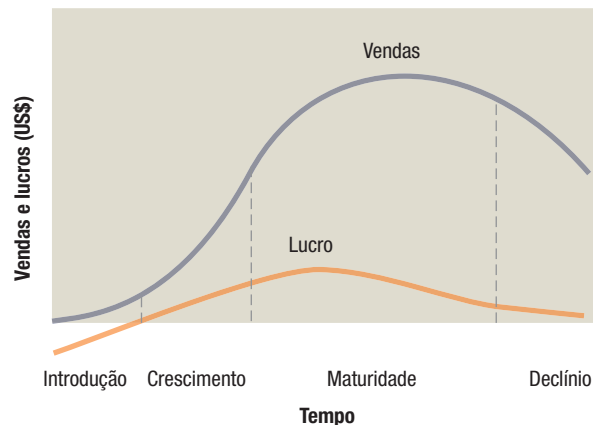
Estratégias de marketing para o ciclo de vida do produto

A estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do *ciclo de vida do produto* (CVP). Ao afirmar que o produto possui um ciclo de vida, aceitamos quatro fatos:

1. Os produtos têm vida limitada.
2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.
3. Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
4. Os produtos exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicas para cada estágio de seu ciclo de vida.

Os ciclos de vida do produto

A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino (veja a Figura 11.4). Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.³⁷

**Figura 11.4**

Ciclos de vida de vendas e lucro

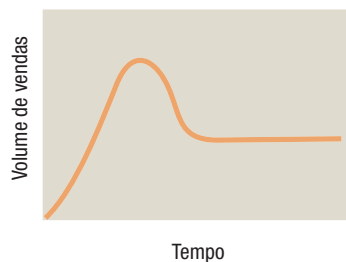
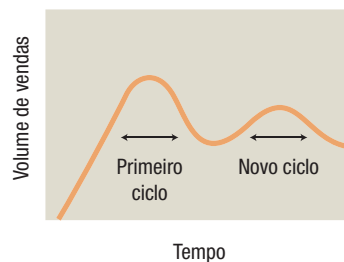
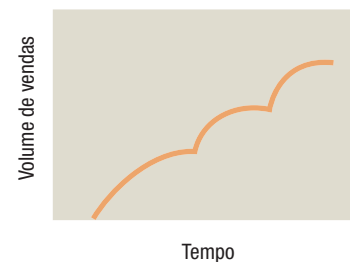
1. **Introdução:** período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento do produto.
2. **Crescimento:** período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
3. **Maturidade:** período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
4. **Declínio:** período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

O conceito de CVP pode ser usado para analisar uma categoria de produto (bebidas), a forma de um produto (uma bebida transparente), um produto (vodca) ou uma marca (Smirnoff). Nem todos os produtos exibem um CVP em forma de sino.³⁸ Existem outros três padrões comuns, que são mostrados na Figura 11.5.

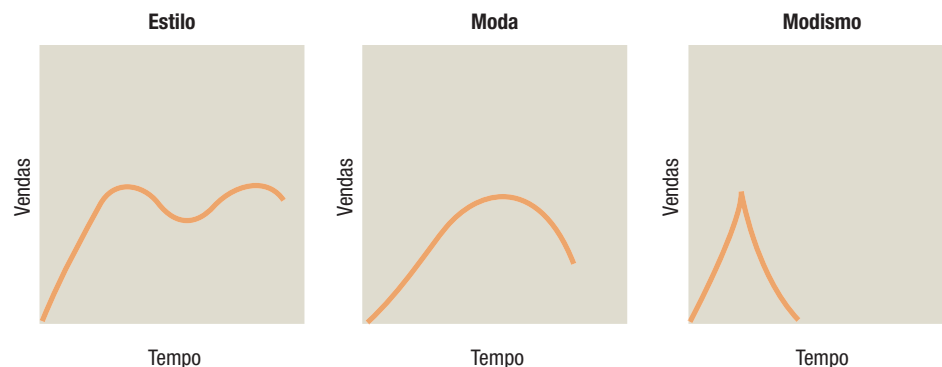
A Figura 11.5a mostra um *padrão de crescimento-queda-maturidade* característico de pequenos eletrodomésticos para cozinha, como mixers e máquinas de fazer pão. As vendas se elevam rapidamente logo que o produto é lançado e, em seguida, caem para um nível “estabilizado”, sustentado por consumidores que só decidem comprar o produto pela primeira vez mais tarde ou por aqueles que o compraram no início e precisam substituí-lo.

O *padrão de ciclo-novo ciclo*, mostrado na Figura 11.5b, muitas vezes descreve as vendas de novos medicamentos. A empresa farmacêutica promove agressivamente seu novo produto, o que origina o primeiro ciclo. Mais tarde, as vendas começam a declinar e ela faz uma nova campanha, o que gera um segundo ciclo (em geral, de magnitude e duração menores).³⁹

Outro padrão comum é o *escalonado*, apresentado na Figura 11.5c. Nesse caso, as vendas passam por uma sucessão de ciclos de vida baseados na descoberta de novas características do produto, de novos usuários e de novas aplicações. As vendas de náilon, por exemplo, mostram um padrão escalonado devido às inúmeras aplicações — paraquedas, meias, camisas, tapetes, velas de barcos, pneus de automóveis — que são descobertas ao longo do tempo.⁴⁰

(a) Padrão de crescimento-queda-maturidade**(b) Padrão de ciclo-novo ciclo****(c) Padrão escalonado****Figura 11.5**

Padrões comuns de ciclo de vida do produto

**Figura 11.6**

Ciclo de vida de estilo,
moda e modismo

Ciclos de vida de estilo, moda e modismo

É necessário destacarmos três categorias especiais de ciclos de vida do produto — estilo, moda e modismo (veja a Figura 11.6). O *estilo* é um modo de expressão básico e diferenciado que surge em uma área da atividade humana. Ele aparece em casas (colonial, rústica, de praia), em roupas (formais, informais, esportivas) e na arte (realista, surrealista, abstrata). Um estilo pode durar gerações, entrando e saindo da moda. A *moda* é um estilo popular ou correntemente aceito em uma determinada área. A moda passa por quatro estágios: distinção, emulação, massificação e declínio.⁴¹

É difícil prever a duração de um ciclo de moda. Para alguns, a moda termina porque representa um compromisso de compra, e logo os consumidores passam a procurar os atributos ausentes.⁴² Por exemplo, à medida que os automóveis se tornam menores, ficam menos confortáveis, e um número crescente de consumidores passa a desejar carros maiores. Outra explicação é que muitos consumidores adotam a moda, recusando outras opções. Outro ponto importante é que a duração de um ciclo de moda depende do quanto ela atende a uma necessidade legítima, é coerente com outras tendências da sociedade, satisfaz normas e valores sociais e não excede os limites tecnológicos à medida que se desenvolve.⁴³

O *modismo* é a moda que aparece de súbito, é adotada com enorme entusiasmo, chega logo ao pico e declina rapidamente. Seu ciclo de aceitação é curto e tende a atrair um número limitado de adeptos, que estão em busca de emoção ou querem se destacar das outras pessoas. O modismo não sobrevive porque em geral não satisfaz uma necessidade premente. Os vencedores em marketing são aqueles que reconhecem o modismo logo no início e o alavancam em produtos com poder de resistência. Veja a seguir a história de sucesso de uma empresa que conseguiu prolongar o tempo de vida de um modismo.

Trivial Pursuit Desde seu lançamento na Feira Internacional de Brinquedos de 1982, o Trivial Pursuit vendeu 88 milhões de cópias em 17 idiomas e 26 países, e permanece como um dos jogos para adultos mais vendidos. A Parker Brothers manteve a popularidade do jogo produzindo uma nova versão com perguntas atualizadas a cada ano. Também continua criando extensões — pacotes de viagem, uma versão infantil, o Trivial Pursuit Genus IV e variações temáticas que exploram nichos ligados a diversos esportes, filmes e décadas —, totalizando 23 versões. O jogo está disponível em várias plataformas — um CD-ROM interativo da Virgin Entertainment Interactive, na Internet com um site próprio (www.trivialpursuit.com) e uma edição móvel acessível por telefones celulares. Nos Estados Unidos, se você tiver dificuldade para estabelecer uma boa conversa durante um jantar a dois, não haverá problema: a NTN Entertainment Network disponibiliza o Trivial Pursuit em cerca de 3 mil restaurantes.⁴⁴

Estratégias de marketing: o estágio de introdução e a vantagem da pioneira

Uma vez que é demorado preparar um novo produto, solucionar os problemas técnicos, abastecer os revendedores e conquistar a aceitação do consumidor, o crescimento das vendas costuma ser lento no estágio de introdução.⁴⁵ Os lucros são negativos ou baixos, e as despesas promocionais superam as vendas devido à necessidade de (1) informar os consumidores potenciais, (2) induzi-los a experimentar o produto e (3) assegurar a distribuição nas lojas.⁴⁶

As empresas se concentram nos consumidores mais propensos a comprar. Normalmente, os preços são altos porque os custos também o são.

As empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado. Ser o primeiro pode ser recompensador, mas igualmente arriscado e oneroso. Ser um retardatário faz sentido se a empresa consegue oferecer tecnologia superior, qualidade ou uma marca forte para criar vantagem competitiva.

Acelerar o período de inovação é essencial em uma era de ciclos de vida do produto (CVPs) cada vez mais curtos. Antecipar-se compensa. Um estudo descobriu que os produtos lançados com atraso de seis meses — embora dentro do orçamento — renderam uma média de 33 por cento menos lucros nos primeiros cinco anos; os produtos lançados dentro do prazo, mas que extrapolaram seus orçamentos em 50 por cento, tiveram seus lucros reduzidos em apenas 4 por cento.⁴⁷

A maioria dos estudos indica que a pioneira no mercado obtém a maior vantagem.⁴⁸ Empresas como Campbell, Coca-Cola, Hallmark e Amazon.com desenvolveram um domínio duradouro de mercado. Dezenove das 25 empresas que eram líderes de mercado em 1923 ainda preservavam essa posição em 1983, 60 anos depois.⁴⁹ Em uma amostra de empresas de bens industriais, 66 por cento das pioneiras sobreviveram por pelo menos 10 anos, contra 48 por cento das que vieram em seguida.⁵⁰

O que origina a vantagem das pioneiras?⁵¹ Os usuários iniciais lembrarão o nome da marca da pioneira desde que estejam satisfeitos com o produto. A marca da pioneira também estabelece os atributos que a classe de produtos deve possuir.⁵² Quase sempre a pioneira tem como alvo o setor intermediário do mercado, razão pela qual capta mais usuários. O comodismo do cliente exerce sua influência; e há vantagens de fabricante: economias de escala, liderança tecnológica, patentes, propriedade de ativos escassos e outras barreiras à entrada. As pioneiras podem ter um gasto de marketing mais eficaz e aproveitar índices mais altos de recompra. Uma pioneira atenta consegue manter sua liderança indefinidamente seguindo diversas estratégias.⁵³

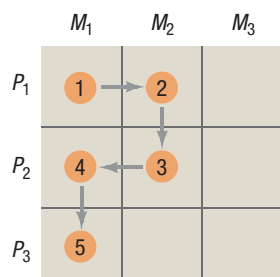
Entretanto, a vantagem não é uma regra absoluta.⁵⁴ A Bowmar (calculadoras de bolso), o Newton da Apple (assistente pessoal digital), o Netscape (navegador Web), a Reynolds (canetas esferográficas) e a Osborne (computadores portáteis) foram pioneiras em seu mercado que foram ultrapassadas por novos concorrentes. As pioneiras devem ficar atentas à “vantagem do imitador”.

Steven Schnaars estudou 28 setores em que os imitadores superaram os inovadores.⁵⁵ Ele identificou diversas deficiências entre as pioneiras que fracassaram, incluindo produtos novos incipientes, posicionados inadequadamente ou que surgiram no mercado antes de haver uma demanda significativa; custos de desenvolvimento do produto que superaram os recursos disponíveis; carência de recursos para competir contra concorrentes de grande porte que invadiam o mercado; e incompetência gerencial ou complacência mórbida. As imitadoras bem-sucedidas prosperaram ao oferecer preços baixos, aperfeiçoar o produto com mais frequência ou utilizar um poder de mercado agressivo para vencer a pioneira. Nenhuma das empresas que atualmente dominam a fabricação de computadores pessoais — como Dell, HP e Acer — foi pioneira.⁵⁶

Peter Golder e Gerald Tellis levantam outras questões acerca da vantagem da pioneira.⁵⁷ Eles fazem distinção entre uma *inventora*, a primeira a desenvolver patentes em uma nova categoria de produtos, uma *pioneira em produto*, a primeira a desenvolver um modelo funcional, e uma *pioneira de mercado*, a primeira a efetuar vendas em uma nova categoria de mercado. Eles incluíram em sua amostra as pioneiras não sobreviventes e concluíram que, embora as pioneiras ainda possam ter alguma vantagem, um número de pioneiras de mercado maior do que o divulgado fracassou, e um número maior das primeiras líderes de mercado (mas não pioneiras) obteve êxito. Como exemplos de empresas que entraram no mercado posteriormente, deixando as pioneiras de mercado para trás, podemos citar a IBM, que venceu a Sperry no setor de computadores de grande porte, a Matsushita, que venceu a Sony no setor de videocassetes, e a GE, que superou a EMI em equipamentos de ultrassom.

Em um estudo mais recente, Tellis e Golder identificaram os cinco fatores que são os alicerces da liderança de mercado a longo prazo: visão do mercado de massa, persistência, inovação incansável, responsabilidade financeira e alavancagem de ativos.⁵⁸ Outra pesquisa salientou a importância do caráter da inovação do produto.⁵⁹ Quando um pioneiro inicia um mercado com um produto realmente novo, como o Segway Human Transporter (meio de transporte de duas rodas), sobreviver pode ser muito desafiador. No caso da inovação incremental, como os tocadores de MP3 com recursos de vídeo, as taxas de sobrevivência são bem maiores.

A pioneira deve visualizar os diversos mercados que poderia alcançar de início, tendo consciência de que é impossível ingressar em todos ao mesmo tempo. Suponha que uma análise de segmentação de mercado revele os segmentos de mercado mostrados na Figura 11.7. A pioneira

**Figura 11.7**

Estratégia de expansão de mercado de produto a longo prazo (P_i = produto i ; M_j = mercado j)

deve analisar o lucro potencial de cada mercado, isoladamente e em conjunto, e então decidir qual caminho de expansão tomar. Dessa maneira, a pioneira da Figura 11.7 primeiramente planeja ingressar no mercado P_1, M_1 ; depois, transferir o produto para um segundo mercado (P_1, M_2); em seguida, surpreender a concorrência desenvolvendo um segundo produto para um segundo mercado (P_2, M_2); então, voltar ao primeiro mercado com o segundo produto (P_2, M_1); e por fim lançar um terceiro produto para o primeiro mercado (P_3, M_1). Se essa tática de jogo funcionar, a empresa pioneira será detentora de boa parte dos primeiros dois segmentos e os suprirá com dois ou três produtos.

Estratégias de marketing: o estágio de crescimento

O estágio de crescimento é marcado pela rápida elevação nas vendas. Os primeiros usuários gostam do produto e novos consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes ingressam no mercado, atraídos pelas oportunidades. Eles lançam novas características de produto e expandem a distribuição.

Os preços se mantêm estáveis ou caem levemente, dependendo da rapidez com que a demanda aumenta. As empresas mantêm suas despesas promocionais iguais ou a um nível ligeiramente maior para acompanhar a concorrência e continuar a informar o mercado. As vendas aumentam com muito mais rapidez do que as despesas promocionais, acarretando uma bem-vinda redução na proporção promoção-vendas. Os lucros aumentam à medida que os custos de promoção se diluem sobre um volume maior e, graças à curva de aprendizagem, os custos unitários de manufatura diminuem com mais rapidez do que o preço. As empresas devem estar atentas a uma desaceleração da taxa de crescimento a fim de preparar novas estratégias.

Para dar suporte ao rápido crescimento do mercado, a empresa:

- Melhora a qualidade do produto e acrescenta a ele novas características ou um novo estilo.
- Adiciona novos modelos e produtos de flanco (de diferentes tamanhos, sabores, etc.) para proteger o produto principal.
- Ingressa em novos segmentos de mercado.
- Aumenta sua cobertura de distribuição e adota novos canais.
- Passa da propaganda de conscientização e experimentação para uma propaganda que visa criar preferência e fidelidade em relação ao produto.
- Reduz preços para atrair a camada seguinte de compradores, interessados em pagar menos.

Investindo dinheiro em melhorias no produto, nas promoções e na distribuição, uma empresa pode garantir uma posição dominante. Ela abre mão de obter o máximo lucro imediato em troca de alta participação de mercado e a expectativa de obter lucros ainda maiores no próximo estágio.

Estratégias de marketing: o estágio de maturidade

Em determinado momento, o crescimento das vendas se tornará mais vagaroso e o produto ingressará em um estágio de relativa maturidade. A maioria dos produtos está nesse estágio do ciclo de vida, que de modo geral dura mais tempo do que os anteriores.

O estágio de maturidade se divide em três fases: maturidade de crescimento, maturidade estabilizada e maturidade decadente. Na primeira fase, a taxa de crescimento das vendas começa a diminuir. Não há nenhum canal de distribuição novo para atender. Na segunda fase, as vendas chegam a um patamar *per capita* devido à saturação do mercado. A maior parte dos consumidores potenciais experimentou o produto, e as vendas futuras são regidas pelo crescimento da população e pela demanda de substituição. Na terceira fase, a de maturidade decadente, o nível absoluto de vendas cai e os clientes passam a preferir outros produtos.

Essa terceira fase é a que impõe os maiores desafios. A desaceleração das vendas provoca excesso de capacidade no setor, o que acirra a concorrência. Os concorrentes mais fracos se retiram do mercado. Algumas poucas empresas gigantes dominam — talvez uma líder em qualidade, uma líder em serviços e uma líder em custos — e obtêm lucros principalmente por meio de grandes volumes e custos mais baixos. Em torno dessas empresas dominantes, há uma multidão que ocupa os nichos, incluindo uma especialista em mercado, uma especialista em produto e uma especialista em personalização.

A questão que assola a empresa inserida em um mercado maduro é batalhar para se tornar uma das “três grandes” e obter lucros por meio de grandes volumes e custos baixos, ou perseguir uma estratégia de nichos e alcançar lucros com pequenos volumes e margens altas. Às vezes, o mercado se divide em segmentos econômicos e sofisticados, e as participações de mercado das empresas na faixa intermediária são corroídas em bases contínuas. Veja como a fabricante sueca de eletrodomésticos, Electrolux, tem lidado com essa situação.

Electrolux AB Em 2002, a Electrolux enfrentava um mercado de eletrodomésticos em acelerada polarização. Empresas asiáticas de baixo custo, como Haier, LG e Samsung, exerciam pressão para baixar preços, enquanto os concorrentes premium, como Bosch, Sub-Zero e Viking, cresciam às custas das marcas intermediárias. O novo CEO da Electrolux, Hans Stråberg, decidiu escapar do meio repensando os desejos e as necessidades dos clientes Electrolux. Ele segmentou o mercado de acordo com o estilo de vida e os padrões de compra de cerca de 20 perfis diferentes de consumidor. A Electrolux passou a comercializar com sucesso, por exemplo, seus fornos a vapor para consumidores preocupados com a saúde e suas lavadoras de louça compactas, originalmente destinadas a cozinhas menores, para um segmento mais amplo de consumidores que lava pratos com mais frequência. Para empresas presas na faixa intermediária de um mercado maduro, Stråberg oferece o seguinte conselho: “Comece com os consumidores e entenda quais são suas necessidades latentes e quais os problemas que vivenciam... Em seguida, monte o quebra-cabeça para descobrir por si mesmo o que as pessoas realmente querem ter. Supõe-se que Henry Ford tenha dito: ‘Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas realmente queriam, eu teria feito cavalos mais rápidos’, ou algo assim. Você precisa descobrir o que as pessoas realmente querem, ainda que elas não consigam expressar isso.”⁶⁰

Algumas empresas abandonam produtos mais fracos e se concentram naqueles mais lucrativos e em novos produtos. Mas podem estar ignorando o alto potencial de muitos mercados maduros e de produtos antigos. Diversos setores eram considerados maduros — automóveis, motocicletas, televisão, relógios e câmeras. Mas os japoneses, que descobriram maneiras de oferecer novo valor aos consumidores, provaram o contrário. Três maneiras de mudar o curso de uma marca são as modificações de mercado, de produto e de plano de marketing.

MODIFICAÇÃO DO MERCADO Uma empresa pode tentar expandir o mercado de sua marca madura trabalhando com os dois fatores que formam o volume de vendas: volume = número de usuários da marca × taxa de uso por usuário, conforme apresentado na Tabela 11.1, mas o mesmo também pode ser feito pelos concorrentes.

MODIFICAÇÃO DO PRODUTO Os gerentes também tentam estimular vendas melhorando qualidade, atributos ou estilo. A *melhoria na qualidade* aumenta o desempenho operacional ao lançar um produto “novo e ainda melhor”. A *melhoria nos atributos* acrescenta novas características como tamanho, peso, materiais, complementos e acessórios que aumentem o desempenho, a versatilidade, a segurança ou a conveniência do produto. A *melhoria no estilo* visa aumentar o apelo estético do produto. Qualquer uma dessas melhorias pode atrair a atenção dos consumidores.

MODIFICAÇÃO DO PLANO DE MARKETING Por fim, os gerentes de marca podem tentar impulsionar as vendas ao modificar elementos não relacionados com o produto — preço, distribuição e comunicação. Eles devem avaliar a probabilidade de sucesso de quaisquer modificações no que se refere aos efeitos sobre clientes novos e atuais.

TABELA 11.1 Formas alternativas de aumentar o volume de vendas	
Expandir o número de usuários	Aumentar a taxa de uso entre os usuários
• <i>Converter não usuários.</i> O segredo para o crescimento do serviço de frete aéreo foi a busca constante por novos usuários a quem as transportadoras aéreas pudessem demonstrar os benefícios do uso de frete aéreo em vez de rodoviário.	• <i>Fazer com que os consumidores usem o produto em mais ocasiões.</i> Sirva a sopa Campbell como um lanche. Use vinagre Heinz para limpar janelas.
• <i>Ingressar em novos segmentos de mercado.</i> Quando a Goodyear decidiu vender pneus pelas lojas Walmart, Sears e Discount Tire, sua participação de mercado cresceu instantaneamente.	• <i>Fazer com que os consumidores usem mais do produto em cada ocasião.</i> Tome um copo maior de suco de laranja.
• <i>Atrair clientes dos concorrentes.</i> Os profissionais de marketing do lenço de papel Puffs sempre procuram agradar os clientes da Kleenex.	• <i>Fazer com que os consumidores usem o produto de novas maneiras.</i> Use o antiácido Tums como suplemento de cálcio.

Estratégias de marketing: o estágio de declínio

As vendas caem devido a inúmeros fatores, como avanços tecnológicos, mudanças nos gostos do consumidor e acirramento da concorrência nacional e internacional. Todos podem provocar excesso de capacidade, redução de preços e erosão nos lucros. O declínio pode ser lento, como é o caso das máquinas de costura; ou rápido, como foi o caso dos disquetes flexíveis de 5,25 polegadas e os cartuchos de oito trilhas. As vendas podem despencar para zero ou congelar em um nível mais baixo. Essas mudanças estruturais são diferentes de um declínio de curto prazo que resulta de alguma espécie de crise de mercado. A seção Novas Ideias em Marketing “Gerenciando uma marca em crise” descreve estratégias para uma marca que passa por um apuro temporário.

À medida que vendas e lucros declinam no decorrer de um longo período de tempo, algumas empresas saem do mercado. As restantes podem reduzir o número de produtos oferecidos, retirar-se dos segmentos de mercado menores e dos canais mais fracos, cortar o orçamento de marketing e reduzir mais ainda os preços. Exceto nos casos em que há fortes motivos para manter um produto fraco, essa decisão custa muito caro para a empresa.

Além de gerar prejuízo, produtos fracos geralmente consomem uma quantidade desproporcional de tempo da administração; exigem frequentes ajustes de preços e estoques; envolvem instalação onerosa para ciclos de produção curtos; demandam atenção dos profissionais de comunicação e de vendas, que poderia ser mais bem aplicada na tentativa de tornar os produtos saudáveis mais lucrativos; e podem lançar uma sombra negativa sobre a imagem da empresa. Além disso, não eliminar produtos fracos atrasa uma pesquisa agressiva por novidades que os substituam, criando um mix assimétrico de produtos extenso nos que já foram rentáveis e restrito em novas apostas.

Lamentavelmente, a maioria das empresas não desenvolveu uma política para lidar com produtos envelhecidos. A primeira tarefa é estabelecer um sistema que os identifique. Muitas empresas nomeiam um comitê de revisão de produto, formado por representantes de marketing, P&D, produção e finanças. Com base em todas as informações disponíveis, esse comitê faz uma recomendação para cada produto — deixar como está, modificar a estratégia de marketing ou eliminar.⁶¹

Algumas empresas abandonam mercados em declínio mais cedo do que outras. Isso depende muito da altura das barreiras à saída no setor.⁶² Quanto menores forem essas barreiras, mais fácil será para a empresa abandonar o setor, e mais tentador será para as remanescentes permanecer e atrair os clientes das desistentes. A Procter & Gamble, por exemplo, permaneceu no decadente mercado de sabonetes líquidos e elevou seus lucros quando outras empresas desistiram.

A estratégia mais indicada também depende da atratividade relativa do setor e da força competitiva da empresa nesse setor. Uma empresa atuante em um setor não atrativo, mas que detém poder competitivo, deve considerar a redução seletiva. Uma empresa imersa em um setor atrativo e que possui poder competitivo deve pensar em investir mais. As empresas que se saem bem ao reposicionar ou rejuvenescer um produto maduro costumam fazer isso agregando valor a ele.

As estratégias de colher e de abandonar diferem bastante. *Colher* implica reduzir gradualmente os custos de um produto ou negócio e, ao mesmo tempo, tentar manter as vendas. O primeiro passo é cortar os custos de P&D e os investimentos em produção e equipamentos. A empresa pode ainda reduzir a qualidade do produto, o tamanho da força de vendas, os serviços secundários e as despesas em propaganda, de preferência sem deixar que clientes, concorrentes e funcionários saibam o que está acontecendo. É uma tarefa difícil, mas muitos produtos maduros possibilitam essa estratégia, que pode aumentar substancialmente o fluxo de caixa da empresa.⁶³

Quando uma empresa decide abandonar um produto com forte distribuição e uma clientela remanescente, é provável que possa vendê-lo a outra. Há empresas especializadas em adquirir e revitalizar marcas “órfãs” ou “fantasmas” que as grandes desejam alienar ou que tenham ido à falência, como a Linens n’ Things, o café Folgers, o analgésico Nuprin e o shampoo Salon Selective.⁶⁴ Essas empresas tentam capitalizar o reconhecimento residual no mercado para desenvolver uma estratégia de revitalização da marca. A Reserve Brands comprou a Eagle Snacks em parte porque uma pesquisa mostrou que seis de dez adultos se lembram da marca, levando o CEO da Reserve a observar que “Custaria de US\$ 300 milhões a US\$ 500 milhões para recriar esse reconhecimento da marca hoje”.⁶⁵

Se a empresa não conseguir encontrar compradores, deverá decidir entre liquidar a marca de modo rápido ou lento. Deve também decidir o quanto de estoque e serviços deve manter para os clientes antigos.



Gerenciando uma marca em crise

Gerentes de marketing devem pressupor que suas marcas passarão por uma crise algum dia. Whole Foods, Taco Bell e JetBlue, além de marcas de brinquedos e ração animal, passaram por crises de marca potencialmente debilitantes enquanto AIG, Merrill Lynch e Citi foram abaladas por escândalos financeiros que corroeram a confiança do consumidor. Repercussões generalizadas implicam (1) vendas perdidas, (2) menor eficácia das atividades de marketing do produto, (3) maior sensibilidade às atividades de marketing dos rivais e (4) impacto reduzido das atividades de marketing da empresa sobre marcas concorrentes.

De modo geral, quanto mais fortes forem o brand equity e a imagem corporativa — especialmente de credibilidade e confiabilidade —, maior será a capacidade de resistência da empresa a uma tempestade. Contudo, uma preparação cuidadosa e um programa de gerenciamento de crises bem elaborado também são cruciais. Como revelou o tratamento quase impecável da Johnson & Johnson ao incidente de adulteração de seu produto Tylenol, é fundamental que os consumidores considerem a resposta da empresa tão *ágil* quanto *sincera*. Eles devem ter uma sensação imediata de que a empresa realmente se importa. Ouvir não é o suficiente.

Quanto mais a empresa demora em reagir, mais os consumidores ficam propensos a formar impressões negativas com base em uma cobertura da mídia ou um boca a boca desfavorável. Pior ainda, eles podem concluir que não gostam mesmo da marca e trocá-la para sempre. Antecipar-se a um problema com ações de relações públicas, e talvez até de propaganda, pode ajudar a evitar esses incidentes.

Veja o caso da Perrier. Em 1994, a Perrier foi forçada a suspender a produção em todo o mundo e fazer o recall de todos os produtos existentes quando traços de benzeno, um conhecido cancerígeno, foram encontrados em quantidade excessiva em suas garrafas de água. Nas semanas que se seguiram ao fato, a empresa apresentou várias explicações, criou confusão e gerou ceticismo. Pior ainda foi o produto ficar fora das prateleiras por mais de três meses. Apesar de um oneroso relançamento com anúncios e promoções, a marca teve dificuldade em recuperar a participação de mercado perdida, e um ano depois do incidente as vendas representavam menos da metade do que haviam sido. Com a associação-chave à sua “pureza” manchada, a Perrier não tinha nenhum outro ponto de diferença convincente. Consumidores e varejistas encontraram substitutos satisfatórios e a marca jamais se recuperou. Por fim, foi assumida pela Nestlé S/A.

Em segundo lugar, quanto mais sincera for a reação da empresa — reconhecendo publicamente o impacto sobre os consumidores e se mostrando disposta a adotar as medidas necessárias —, menos provável será que os consumidores formem impressões negativas. Quando clientes relataram ter encontrado cacos de vidro em potes de seu alimento para bebês, a Gerber tentou tranquilizar o público de que não havia problemas em suas fábricas, mas se recusou categoricamente a retirar os produtos das lojas. Após a participação de mercado ter caído de 66 por cento para 52 por cento em dois meses, um funcionário da empresa admitiu: “Não retirar nossa comida para bebês das prateleiras deu a impressão de que não somos uma empresa preocupada com o bem-estar de nossos clientes”.

Fonte: KLEIN, Norman; GREYSER, Stephen A. *The Perrier recall: a source of trouble*. Harvard Business School Case #9-590-104. *The Perrier relaunch*. Harvard Business School Case #9-590-130; HEERDE, Harald Van; HELSEN, Kristiaan; DEKIMPE, Marnik G. The impact of a product-harm crisis on marketing effectiveness. *Marketing Science*, 26, p. 230-45, mar./abr. 2007; ROEHM, Michelle L.; TYBOUT, Alice M. When will a brand scandal spill over and how should competitors respond? *Journal of Marketing Research*, 43, p. 366-73, ago. 2006; ROEHM, Michelle L.; BRADY, Michael K. Consumer responses to performance failures by high equity brands. *Journal of Consumer Research*, 34, p. 537/45, dez. 2007; TYBOUT, Alice M.; ROEHM, Michelle. Let the response fit the scandal. *Harvard Business Review*, p. 82-88, dez. 2009; PIERCE, Andrew. Managing reputation to rebuild battered brands. *Marketing News*, p. 19, 15 mar. 2009; O'DONNELL, Kevin. In a crisis actions matter. *Marketing News*, p. 22, 15 abr. 2009.

Evidências para o conceito de ciclo de vida do produto

A Tabela 11.2 resume as características, os objetivos e as estratégias de marketing referentes aos quatro estágios do ciclo de vida do produto (CVP). O conceito de CVP ajuda os profissionais de marketing a interpretar a dinâmica do produto e do mercado, conduzir planejamento e controle e fazer previsões. Um estudo recente com 30 categorias de produtos revelou uma série de conclusões interessantes sobre o CVP:⁶⁶

- Bens de consumo duráveis novos apresentam uma clara decolagem, após a qual as vendas aumentam cerca de 45 por cento ao ano, mas também apresentam uma clara desaceleração, quando as vendas diminuem cerca de 15 por cento ao ano.
- A desaceleração ocorre, em média, na marca dos 34 por cento de penetração, bem antes de a maioria dos domicílios possuir um novo produto.
- A fase de crescimento dura pouco mais de oito anos e não parece encurtar com o tempo.

- Cascatas informativas existem, indicando que as pessoas se mostram mais propensas a adotar um produto ao longo do tempo caso outras pessoas já o tenham feito, em vez de fazer avaliações minuciosas sobre ele. Uma implicação disso é que as categorias com grandes aumentos de vendas na decolagem tendem a ter maior queda em vendas na desaceleração.

O conceito de ciclo de vida do produto: críticas

A teoria do CVP não está livre dos críticos, os quais alegam que os padrões de ciclo de vida são variáveis demais em relação à forma e à duração para serem generalizados, e que os profissionais de marketing raramente conseguem afirmar em que estágio um produto se encontra. Ele pode parecer maduro quando, na verdade, atingiu apenas um estágio anterior a outra reviravolta. Os críticos também argumentam que o padrão de CVP resulta de estratégias de marketing, não de um caminho inevitável, e que um marketing eficaz pode realmente levar a um crescimento contínuo.⁶⁷

Evolução do mercado

Visto que o foco do CVP recai sobre o que acontece com um produto ou uma marca específica, e não no mercado como um todo, seu resultado é um panorama orientado para o produto e não para o mercado. As empresas precisam visualizar também o caminho evolucionário do *mercado* à medida que este sofre influências de novas necessidades, concorrentes, tecnologias, canais e outros desdobramentos, e mudar o posicionamento do produto e da marca para acompanhar essa evolução.⁶⁸ Assim como os produtos, os mercados se desenvolvem em quatro estágios: emergente, crescimento, maturidade e declínio. Veja a evolução do mercado de toalhas de papel.

TABELA 11.2 Resumo das características, dos objetivos e das estratégias de marketing referentes ao ciclo de vida do produto

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Características				
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custo por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Clientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
Objetivos de marketing				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros, defendendo participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
Estratégias				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos vulneráveis
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Preço reduzido
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Seletiva: eliminação de pontos de venda não lucrativos
Propaganda	Construir consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir a consciência e o interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca e incentivar a troca de marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos

Fonte: WASSON, Chester R. *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. Austin: Austin Press, 1978; WEBER, John A. Planning corporate growth with inverted product life cycles. *Long Range Planning*, p. 12-29, out. 1976; DOYLE, Peter. The realities of the product life cycle. *Quarterly Review of Marketing*, verão 1976.

Toalhas de papel Antigamente, as donas de casa usavam panos e toalhas de algodão e linho na cozinha. Então, uma fabricante de papel, em busca de novos mercados, desenvolveu as toalhas de papel. Esse desenvolvimento cristalizou um mercado latente, e outros fabricantes ingressaram no mercado fazendo com que o número de marcas crescesse e gerasse sua fragmentação. O excesso de capacidade do setor levou os fabricantes a pesquisar novos atributos. Um deles, ao saber que os consumidores reclamavam que as toalhas de papel não absorviam direito, lançou toalhas “absorventes” e expandiu sua participação de mercado. Mas os concorrentes lançaram suas próprias toalhas de papel absorvente, e o mercado voltou a se fragmentar. Então, outro fabricante lançou a toalha “super-resistente”, e logo foi copiado. Ainda outro lançou a toalha de papel que não solta fiapos, o que também foi copiado. A inovação mais recente são toalhas que contêm um agente desinfetante, em geral para limpeza de superfícies (de madeira, metal ou pedra). Dessa forma, estimuladas pelas forças de inovação e competição, as toalhas de papel evoluíram de um produto único para um produto com vários graus de absorção e resistência e várias utilidades.

Marketing em tempos de recessão econômica

Em virtude dos ciclos econômicos, sempre haverá períodos de crise, como o de 2008-2010, em muitas partes do mundo. Apesar da redução nos investimentos de marketing e uma pressão intensa para justificar a relação custo-benefício, algumas empresas sobreviveram — ou até prosperaram — em tempos de recessão. Veja a seguir cinco diretrizes para aumentar as chances de sucesso diante de uma crise econômica.

Explore a vantagem de aumentar o investimento

Será que compensa investir durante uma recessão? Embora a gravidade da crise recente tenha levado as empresas a um território desconhecido, 40 anos de evidências indicam que aquelas que se dispuseram a investir durante uma recessão conseguiram, em média, melhores resultados se comparadas com outras que optaram pela retração.⁶⁹

O valor do investimento não é o único fator a se considerar. As empresas que extraíram o maior benefício do aumento dos investimentos de marketing durante um período de recessão foram frequentemente aquelas mais capacitadas a explorar uma vantagem competitiva, como um novo produto atrativo, um rival debilitado ou o desenvolvimento de um mercado-alvo negligenciado. Diante de evidências tão fortes, os profissionais de marketing devem considerar a vantagem potencial e o retorno positivo de um investimento maior para tirar proveito das oportunidades de mercado. As duas empresas apresentadas a seguir tomaram tal decisão.

- No ano fiscal de 2009, a General Mills aumentou os gastos de marketing em 16 por cento, aumentou a receita em 8 por cento, atingindo a marca dos US\$ 14,7 bilhões, e aumentou seu lucro operacional em 4 por cento. Como o CEO da empresa, Ken Powell, explicou: “Em um cenário no qual os consumidores vão ao supermercado com mais frequência e pensam mais em refeições feitas em casa, acreditamos que existe uma grande oportunidade de construção da marca, de lembrar os consumidores da existência de nossos produtos”.⁷⁰
- A gigante do ramo de supermercados no Reino Unido, Sainsbury's, lançou uma propaganda e uma campanha nos pontos de venda com o tema “Feed your family for a fiver” (“Alimente sua família com uma nota de cinco libras”), que substituiu seu slogan corporativo “Try something new today” (“Experimente algo novo hoje”), para induzir os consumidores a experimentar novas receitas que alimentassem toda a família por apenas £ 5.

O apelo de valor prático da Sainsbury's foi a mensagem certa aos clientes do Reino Unido no meio de uma recessão.

Aproxime-se dos clientes

Em tempos difíceis, os consumidores provavelmente mudarão aquilo que desejam e podem pagar, onde e como compram e até mesmo o que querem ver e ouvir sobre uma empresa. Uma crise deve ser encarada pelos profissionais de marketing como uma oportunidade de

FEED YOUR FAMILY FOR A FIVER

275g Taste the difference smoked streaky bacon	£2.99
500g Sainsbury's pasta shapes	19p
2 loose courgettes	50p
200g Be good to yourself crumble topping	70p
400g English medium mature Cheddar	24p
1 loose garlic bulb	35p
Total	£4.97

Sainsbury's Taste the difference smoked streaky bacon is hard to beat. Try pairing it with chunky courgettes, delicious crumble topping and Cheddar for a 'Be good to yourself' crumble. Pick up this and instant in store, sainsbury.co.uk for this idea and many more.

Sainsbury's
Try something new today

aprender ainda mais sobre o que os consumidores pensam, sentem e fazem, especialmente a base de clientes fiéis que gera grande parte da rentabilidade de uma marca.⁷¹

As empresas devem caracterizar quaisquer mudanças como ajustes temporários em vez de alterações permanentes.⁷² Ao explicar por que é importante olhar para a frente durante uma recessão, o CEO da Eaton, Alex Cutler, observou: “É um momento em que as empresas não devem pressupor que o futuro será como o passado. E eu me refiro a praticamente todas as dimensões, seja ela crescimento econômico, propostas de valor ou nível de regulamentação e envolvimento governamental”.⁷³

No pico — ou fundo — de uma recessão, uma pesquisa da Booz & Company feita em 1.000 domicílios nos Estados Unidos constatou que 43 por cento estavam comendo mais em casa e 25 por cento estavam cortando gastos com hobbies e atividades esportivas. Em ambos os casos, os entrevistados disseram que provavelmente continuariam a fazer isso depois que a economia melhorasse.⁷⁴ Com a confiança do consumidor atingindo seu nível mais baixo em décadas, o comportamento de gasto mudou de muitas maneiras. Como um analista de varejo comentou: “As mães que costumavam comprar uma marca de shampoo para cada membro da família passaram a comprar uma embalagem grande de uma marca barata”.⁷⁵

O potencial de valor e rentabilidade de alguns consumidores-alvo pode mudar. Os profissionais de marketing devem avaliar esse fator para afinar seu plano de marketing e capitalizar novas oportunidades. Após perseguir, sem sucesso, o público de vinte e poucos anos com roupas mais modernas, a Old Navy redirecionou sua mensagem para mães com orçamento restrito que fazem compras para si e para a família.⁷⁶

Revise a alocação orçamentária

Alocações orçamentárias podem ser aderentes e não mudar o bastante para refletir a fluidez de um ambiente de marketing. Temos visto repetidas vezes que a vasta penetração da Internet, a melhor funcionalidade dos celulares e a importância cada vez maior de eventos, experiências e emoções como oportunidades de marketing mudaram drasticamente o cenário das comunicações e dos canais de marketing em apenas cinco anos.

Uma recessão representa uma oportunidade para que os profissionais de marketing acompanhem de perto o quanto e de que maneira eles estão gastando sua verba. Realocações orçamentárias podem abrir novas opções promissoras e eliminar abordagens de “vaca sagrada” que já não oferecem benefícios suficientes de receita. Distribuidores de baixo desempenho podem ser eliminados, e incentivos podem ser oferecidos para motivar os vendedores mais eficazes.

Comunicações de marketing permitem muita experimentação. Em Londres, a T-Mobile criou “acontecimentos” espontâneos, em larga escala e interativos para transmitir seu posicionamento de marca “Life’s for Sharing” (“A vida é para ser compartilhada”) e gerar publicidade maciça. Seu vídeo *Dance*, com 400 bailarinos fazendo toda a estação de metrô Liverpool dançar, foi acessado milhões de vezes no YouTube.⁷⁷

Empresas tão diversas quanto a imobiliária Century 21 e a hamburgueria gourmet Red Robin aumentaram suas atividades de marketing na Internet durante a recessão.⁷⁸ Os 120 mil atendimentos dentários nos Estados Unidos não ficaram imunes à crise econômica, pois os pacientes optaram por adiar o tratamento dentário e até mesmo pular limpezas de rotina. Muitos dentistas recorreram ao marketing e intensificaram as comunicações pessoais com pacientes via informativos por e-mail, telefonemas para agendar consultas e até mesmo mensagens no Twitter para compartilhar novos bens ou serviços.⁷⁹

Apresente a proposta de valor mais convincente

Em um cenário de recessão, é um erro focar excessivamente as reduções e os descontos de preços, que podem prejudicar o brand equity e a integridade de preço de longo prazo. Os profissionais de marketing devem aumentar — e comunicar claramente — o valor que suas marcas oferecem, assegurando que os consumidores aproveitem todos os benefícios financeiros, logísticos e psicológicos em comparação com a concorrência.⁸⁰ Quanto mais caro o item, mais importante essa estrutura de valor. Na recente recessão, a GE mudou a propaganda da lavadora e secadora Profile de US\$ 3.500, passando a enfatizar sua praticidade — essa máquina otimiza o uso de sabão e água por lavagem, reduzindo o desperdício, e gera economia aos clientes agindo suavemente sobre as roupas e, assim, ampliando sua vida útil.⁸¹

Os profissionais de marketing também devem analisar seus preços para garantir que não aumentaram ao longo do tempo e já não refletem um valor adequado. A Procter & Gamble adotou uma abordagem “cirúrgica” de redução de preços em categorias específicas nas quais suas marcas eram percebidas como caras demais em comparação com produtos concorrentes. Ao mesmo tempo, divulgou comunicações sobre o caráter inovador e o valor de suas muitas outras marcas para ajudar a assegurar que os consumidores continuariam a pagar seus preços premium. A propaganda da Bounty alegava que ela era mais absorvente do que uma “marca de pechincha” de toalhas de papel; chamadas em anúncios impressos da Olay Professional Pro-X Intensive Wrinkle Protocol proclamavam que era “tão eficaz na redução de rugas quanto o que o médico prescreve. Pela metade do preço”.⁸²

Ajuste a marca e as ofertas de produtos

Os profissionais de marketing devem garantir que têm o produto certo para vender aos consumidores certos nos lugares e momentos certos. Eles podem rever os portfólios de produtos e a arquitetura da marca para confirmar que as marcas e as submarcas são claramente diferenciadas, segmentadas e sustentadas com base em suas perspectivas. Marcas de luxo podem se beneficiar de marcas ou submarcas de preços mais baixos em seus portfólios. Veja o exemplo da Armani.

Armani A Armani diferencia sua linha de produtos em três níveis que se distinguem quanto a estilo, luxo, personalização e preço. O mais caro, Nível I, comercializa as linhas Giorgio Armani e Giorgio Armani Privé, com produtos que são costurados sob medida e custam milhares de dólares. No Nível II, estão o Emporio Armani — de estilo jovem, moderno e mais acessível — e os jeans Armani, que se caracterizam por tecnologia e ecologia. No Nível III, de menor preço, estão versões mais jovens e da moda usada nas ruas do estilo Armani, a AIX Armani Exchange, vendidas em lojas de varejo urbanas e em shopping centers afastados do centro. A arquitetura da marca foi cuidadosamente planejada de modo que cada extensão faça jus à promessa central da marca Armani sem diluir a imagem-mãe. Mas também existe uma diferenciação clara, minimizando as possibilidades de confusão entre os consumidores e de canibalizar a marca. Em tempos econômicos difíceis, a faixa de produtos mais baratos compensa a redução nas vendas e ajuda a manter a rentabilidade.

Visto que cada marca ou submarca atrai diferentes segmentos econômicos, aquelas dirigidas à faixa de preço baixo do espectro socioeconômico podem ser particularmente importantes em períodos de crise econômica. Empresas orientadas para o valor, como McDonald's, Walmart, Costco, Aldi, Dell, E*TRADE, Southwest Airlines e IKEA provavelmente se beneficiarão mais. O Spam, presunto temperado prensado em uma lata de formato retangular, viu suas vendas crescerem durante a recessão. De preço acessível e sem necessidade de refrigeração, o Spam é, segundo seu fabricante Hormel, “como carne com um botão de pausa”.⁸³

Momentos críticos também são uma oportunidade para podar marcas ou produtos com perspectivas em declínio. Na recessão que se seguiu à tragédia dos ataques terroristas de 11 de setembro, a Procter & Gamble alienou diversas marcas estagnadas, como o produto de limpeza Comet, o café Folgers, a pasta de amendoim Jif e a gordura hidrogenada Crisco, para se concentrar em oportunidades de alto crescimento com muito sucesso.

Resumo

1. A empresa líder de mercado é aquela que detém a maior participação no mercado de um dado produto. Para manter a liderança, ela procura maneiras de expandir a demanda total do mercado, esforça-se para proteger sua participação e, em alguns casos, tenta aumentá-la.
2. A desafiante de mercado ataca a líder e outros concorrentes em uma concorrência agressiva por mais participação de mercado. Há cinco tipos de ataque, e as desafiantes ainda devem escolher estratégias específicas para atacar.
3. Uma seguidora de mercado é uma empresa disposta a manter sua participação de mercado sem causar perturbação. A seguidora pode assumir a estratégia de falsificação, clonagem, imitação ou adaptação.
4. As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos, que não são atendidos pelas empresas maiores. O segredo nesse caso é a especialização. As empresas ocupantes de nicho desenvolvem ofertas para atender plenamente determinado conjunto de necessidades dos clientes, em troca de um preço premium.
5. Por mais importante que seja a orientação competitiva nos mercados globalizados de hoje, as empresas não devem enfatizar demais os concorrentes. Elas devem atingir um equilíbrio satisfatório entre o foco no cliente e o foco na concorrência.

6. Considerando que as condições econômicas mudam e a atividade competitiva varia, normalmente as empresas devem reformular várias vezes sua estratégia de marketing durante o ciclo de vida de um produto. Tecnologias, formatos de produtos e marcas também apresentam ciclos de vida com estágios distintos. De modo geral, os estágios do ciclo de vida são introdução, crescimento, maturidade e declínio. Atualmente, a maioria dos produtos está no estágio de maturidade.
7. Cada estágio do ciclo de vida do produto exige estratégias de marketing específicas. A introdução é marcada por crescimento lento e lucros mínimos. Se tiver sucesso, o produto entra em um estágio de crescimento caracterizado por um crescimento rápido das vendas e aumento de lucros. Segue-se um estágio de ma-

turidade no qual o crescimento das vendas passa por uma desaceleração e os lucros se estabilizam. Por fim, o produto entra em uma fase de declínio. Cabe à empresa identificar os produtos realmente vulneráveis, desenvolver uma estratégia para cada um deles e descontinuí-los de um modo a minimizar o impacto sobre os lucros da empresa, os funcionários e os clientes.

8. Assim como os produtos, os mercados passam por quatro fases de evolução: emergente, crescimento, maturidade e declínio.
9. Em uma recessão, os profissionais de marketing devem explorar a vantagem de possivelmente aumentar os investimentos, aproximar-se dos clientes, rever a alocação orçamentária, apresentar a proposta de valor mais atrativa e ajustar a marca às ofertas de produtos.

Aplicações

Debate de marketing

As marcas têm vidas finitas?

Com frequência, quando uma marca começa a sofrer declínio no mercado ou desaparece completamente, alguns analistas comentam: “Todas as marcas têm seu dia”, querendo dizer que as marcas têm vida finita e não se pode esperar que sejam líderes para sempre. Outros especialistas afirmam que as marcas *podem* durar para sempre, e que seu sucesso a longo prazo depende da habilidade e da visão dos profissionais de marketing.

Assuma uma posição: as marcas não foram feitas para durar para sempre *versus* não há por que uma marca tenha que se tornar obsoleta um dia.

Discussão de marketing

Papéis setoriais

Escolha um setor. Classifique as empresas de acordo com os quatro papéis que elas possam exercer: líder, desafiante, seguidora e ocupante de nicho. Como você caracterizaria a natureza da concorrência nesse setor? Essas empresas seguem os princípios descritos neste capítulo?

Excelência de Marketing

Samsung

A Samsung, gigante coreana de bens de consumo eletrônicos, passou por uma transformação notável: de provedora de produtos commodity com preços orientados para o valor, que fabricantes de equipamentos originais vendiam sob marcas próprias, para uma fabricante global de eletrônicos com preço premium sob a marca Samsung, como TVs de tela plana, câmeras digitais, aparelhos digitais, semicondutores e telefones celulares. A linha mais sofisticada de celulares tem sido o motor de crescimento da empresa, que também lançou um fluxo constante de inovações, popularizando o aparelho PDA (ou computador de bolso), o primeiro celular com tocador de MP3 e o primeiro aparelho de discos Blu-ray.

Inicialmente, a Samsung era focada em volume e domínio de mercado em vez de rentabilidade. No entanto, durante a crise financeira asiática do final da década de 1990, quando outras *chaebols* (grandes conglomerados) coreanas afundaram sob uma montanha de dívidas, a Samsung adotou uma conduta diferente. Cortou custos e voltou a enfatizar a qualidade do produto e a flexibilidade de manufatura, graças à qual seus eletrônicos de consumo passaram da fase de projeto para as prateleiras das lojas em apenas seis meses. A Samsung investiu pesado em inovação e se concentrou intensamente em seu negócio de chips de memória, que se estabeleceu como uma importante vaca leiteira e rapidamente a tornou a maior fabricante de chips do mundo. A empresa continuou a investir em P&D durante a década de 2000, alocando um orçamento de US\$ 40 bilhões para o período de 2005 a 2010. Seu foco em P&D e a crescente convergência digital permitiram-lhe introduzir uma vasta gama

de produtos eletrônicos sob seu forte guarda-chuva de marcas. A empresa também firmou parceria com a antiga líder de mercado Sony para criar uma avançada fábrica de LCD avaliada em US\$ 2 bilhões na Coreia do Sul, e assinou um acordo histórico para compartilhar 24.000 patentes básicas para componentes e processos de produção.

O sucesso da Samsung foi impulsionado não somente pela bem-sucedida inovação de produtos, mas também por uma agressiva construção de marca ao longo da última década. De 1998 a 2009, a empresa gastou mais de US\$ 7 bilhões em marketing, patrocinou seis Jogos Olímpicos e veiculou várias campanhas globais intituladas “Imagine”, “Quietly Brilliant” e “YOU”, todas as quais transmitindo mensagens da marca como “tecnologia”, “design” e “sensação” (humana). Em 2005, a Samsung ultrapassou a Sony pela primeira vez no ranking de marcas da Interbrand, e ainda permanece à frente dela.

A desaceleração econômica em 2008 e 2009 afetou significativamente a indústria de semicondutores, as vendas gerais de eletrônicos de consumo e os resultados financeiros da Samsung. Para sobreviver, a empresa reduziu as margens de lucro, desacelerou a produção e cortou estoques. Como resultado dessas medidas, registrou no final de 2009 um recorde de lucros trimestrais, apesar de margens consideravelmente menores.

Atualmente, a Samsung é líder mundial em TVs de tela plana e chips de memória e a número dois em telefones celulares. Está focada em tecnologias em expansão, como a de smartphones, e firmou parceria tanto com o Windows Mobile da Microsoft quanto com o software Android do Google. Além disso, a Samsung estabeleceu uma parceria verde com

a Microsoft para ajudar a criar computadores com consumo eficiente de energia.

Ao contrário de empresas rivais, a Samsung se tornou uma líder global fabricando tanto os componentes para produtos eletrônicos quanto os aparelhos vendidos diretamente aos consumidores, tudo isso sem ter que lidar com grandes concorrentes. Ela mais que dobrou o número de funcionários de uma década atrás, chegando a mais de 164 mil em todo o mundo. Com um recorde de vendas de US\$ 110 bilhões em 2008, o CEO da empresa, Lee Yoon-woo, anunciou que esperam atingir receita de US\$ 400 bilhões até 2020. Para atingir essa meta agressiva, a Samsung explorará áreas como produtos voltados à saúde e de energia domiciliar.

Questões

1. Quais são as maiores forças competitivas da Samsung?
2. A meta da Samsung de US\$ 400 bilhões em vendas em 2020 poderia elevá-la ao nível do Walmart. Isso é viável? Por quê?

Fonte: IHLWAN, Moon. Samsung is having a Sony moment. *BusinessWeek*, p. 38, 30 jul. 2007; FACKLER, Martin. Raising the bar at Samsung. *New York Times*, 25 abr. 2006; Brand new. *Economist*, p. 10-11, 15 jan. 2005; O'CONNELL, Patricia. Samsung's goal: be like BMW. *BusinessWeek*, 1º ago. 2005; BROWN, Heidi; DOEBLE, Justin Doeble. Samsung's next act. *Forbes*, 26 jul. 2004; QUELCH, John; HARRINGTON, Anna. Samsung electronics company: global marketing operations. *Harvard Business School*, 16 jan. 2008; RAMSTAD, Evan. Samsung's swelling size brings new challenges. *Wall Street Journal*, 11 nov. 2009; Looking good? LG v. Samsung. *Economist*, 24 jan. 2009.

Excelência de Marketing

IBM

A International Business Machines Corporation (IBM) fabrica e vende hardware e software de computação, oferece serviços de infraestrutura e presta consultoria global. Sua origem remonta à década de 1880, mas ficou conhecida como IBM somente em 1924, sob a liderança do então presidente J. Thomas Watson Sr. Ele liderou a IBM por quatro décadas e ajudou a estabelecer algumas de suas mais bem-sucedidas e duradouras táticas de negócios, como um excepcional serviço ao cliente, uma força de vendas profissional e experiente e um foco em soluções de larga escala e customizadas para as empresas. Watson também criou o primeiro slogan da empresa, "THINK" ("Pense"), que rapidamente se tornou um mantra corporativo.

Entre as décadas de 1910 e 1940, o crescimento da IBM explodiu, graças principalmente às vendas de máquinas de tabulação, que serviram como base do sistema de Seguridade Social nos anos 1930, e às tecnologias de guerra desenvolvidas para uso militar durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial.

A IBM se desenvolveu na década de 1950 quando o filho de Watson, Thomas J. Watson Jr., assumiu como CEO. Foi sob a sua gestão que a empresa abriu caminho para inovações em computação. A IBM trabalhou com o governo durante a Guerra Fria e criou o sistema de computação para defesa aérea SAGE ao preço de US\$ 30 milhões. Em 1964, foi lançada uma revolucionária família de computadores chamada System/360, que usava software intercambiável e equipamento periférico. Para obter êxito, porém, a IBM teve que canibalizar suas próprias linhas de computadores e migrar seus sistemas vigentes para a nova tecnologia. Felizmente, o risco valeu a pena, e a arquitetura IBM se tornou o padrão do setor. Na década de 1960, a IBM fabricava aproximadamente 70 por cento de todos os computadores, superando pioneiros como General Electric, RCA e Honeywell.

A década de 1980 — quando teve início a era da computação pessoal — foi fundamental para a IBM. Em 1981, a empresa lançou o primeiro computador pessoal (PC), com 18KB de memória, drives de disco flexível e um monitor colorido opcional. Também abriu novos canais de distribuição por meio de empresas como Sears e ComputerLand. No entanto, sua decisão de terceirizar componentes de PC para empresas como Microsoft e Intel marcou o fim do monopólio

da IBM na computação. Durante a década de 1980, sua participação de mercado e seus lucros declinaram à medida que a revolução do PC mudava a forma como os consumidores viam e compravam tecnologia. As vendas da IBM caíram de US\$ 5 bilhões no início da década de 1980 para US\$ 3 bilhões em 1989. A queda continuou no início dos anos 1990, quando, sob pressão da Compaq e da Dell, a IBM tentou dividir a empresa em pequenas unidades de negócios para ser competitiva. Os resultados foram desastrosos, e a IBM declarou perdas líquidas de US\$ 16 bilhões entre 1991 e 1993.

A reviravolta ocorreu quando um novo CEO, Louis Gerstner, reorientou a empresa para uma nova direção estratégica. Gerstner reunificou as unidades de negócios, descartou produtos commodity e se concentrou em negócios de alta margem como consultoria e software de mediação. Em seguida, a IBM lançou o icônico ThinkPad, que a ajudou a recuperar a participação de mercado perdida. Para reconstruir sua imagem de marca, a empresa consolidou seus esforços de marketing espalhados por 70 agências de propaganda para uma única, criando assim uma mensagem consistente e universal. Em 1997, o sistema de computação para jogos de xadrez da IBM, o Deep Blue, também ajudou a reerguer a imagem da marca ao derrotar o então campeão mundial de xadrez em um evento histórico que chamou a atenção de milhões de pessoas.

Na virada do século XXI, o mais recente CEO da IBM, Samuel Palmisano, levou a empresa a novos patamares de sucesso na esteira do estouro da bolha pontocom. Ele se afastou ainda mais do hardware vendendo a divisão ThinkPad para a Lenovo e abandonando o segmento de unidades de disco. Além disso, Palmisano abraçou a consultoria global e a análise de dados com a aquisição de cerca de 100 empresas, incluindo a PricewaterhouseCoopers.

Atualmente, a IBM se concentra em resolver as mais desafiadoras questões de alta tecnologia do mundo, como um gerenciamento da água mais eficiente, um congestionamento de tráfego menor e soluções colaborativas de cuidados com a saúde. Sua campanha mais recente, intitulada "Smarter planet" ("Planeta mais inteligente"), destaca algumas das realizações da empresa até o presente e explora ideias da IBM para o futuro. Palmisano explicou: "Estamos examinando

grandes problemas que não puderam ser resolvidos antes. Podemos solucionar os problemas de congestionamento e poluição. Podemos tornar as redes elétricas mais eficientes. E, com toda sinceridade, isso cria uma grande oportunidade de negócio”.

Hoje em dia, a IBM é a maior e mais lucrativa empresa mundial de tecnologia da informação, com mais de US\$ 103 bilhões em vendas e 388 mil funcionários no mundo todo. Emprega cientistas, engenheiros, consultores e profissionais de vendas em mais de 170 países, e possui mais patentes do que qualquer outra empresa de base tecnológica dos Estados Unidos. De 2000 a 2008, a IBM investiu mais de US\$ 50 bilhões em P&D, e aproximadamente 30 por cento de seu orçamento anual de P&D vai para pesquisas de longo prazo.

Questões

1. Poucas empresas têm uma história tão longa de altos e baixos como a IBM. Quais os segredos de seu sucesso recente? Seus planos de resolver alguns dos problemas mais desafiadores do mundo podem ter sucesso? Por quê?
2. Quem são os maiores concorrentes da IBM no cenário atual e quais riscos eles enfrentam com sua estratégia corrente?

Fonte: LOHR, Steve. IBM showing that giants can be nimble. *New York Times*, 18 jul. 2007; O'BRIEN, Jeffrey M. IBM's grand plan to save the planet. *Fortune*, 21 abr. 2009; IBM archives. *IBM*, www.ibm.com; GERSTNER JR., Louis V. *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*. Nova York: Harper Business, 2002.

Notas

1. MULLINS, L. Muscling up in sports gear. *U.S. News & World Report*, p. 57-58, 10 dez. 2007; MULLMAN, J. Protecting this brand while running ahead. *Advertising Age*, p. 16, 12 jan. 2009; WONG, E. Under armour makes a long-run calculation. *Brandweek*, p. 28, 19 jan. 2009; MEHTA, S. N. Under armour reboots. *Fortune*, p. 29-33, 2 fev. 2009.
2. Para uma discussão mais detalhada sobre uma série de questões sobre concorrência, veja o “Special Issue on Competitive Responsiveness”, *Marketing Science* 24, inverno 2005.
3. WARD, S. Warming up the copier. *Barron's*, p. 19, 21, 1º maio 2006; BULKELEY, W. M. Xerox tries to go beyond copiers. *Wall Street Journal*, p. B5, 24 fev. 2009; BYRNES, N.; CROCKETT, R. O. An historic succession at Xerox. *BusinessWeek*, p. 18-22, 8 jun. 2009.
4. STARBUCKS. Disponível em: <www.starbucks.com/aboutus/overview.asp>. Acesso em: 1º dez. 2009.
5. WANSINK, B. Can package size accelerate usage volume? *Journal of Marketing* 60, p. 1-14, jul. 1996; Veja também RAGHUBIR, P.; GREENLEAF, E. A. Ratios in proportion: what should the shape of the package be? *Journal of Marketing* 70, p. 95-107, abr. 2006; FOLKES, V.; MATTA, S. The effect of package shape on consumers' judgments of product volume: attention as a mental contaminant. *Journal of Consumer Research* 31, p. 390-401, set. 2004.
6. CRIPPS, J. D. Heuristics and biases in timing the replacement of durable products. *Journal of Consumer Research* 21, p. 304-18, set. 1994.
7. STALK JR., G.; LACHAUNER, R. Hardball: five killer strategies for trouncing the competition. *Harvard Business Review*, p. 62-71, abr. 2004; D'AVENI, R. The empire strikes back: counterrevolutionary strategies for industry leaders. *Harvard Business Review*, p. 66-74, nov. 2002.
8. KUMAR, N.; SHEER, L.; KOTLER, P. From market driven to market driving. *European Management Journal* 18, p. 129-42, abr. 2000.
9. Grande parte do restante da seção sobre marketing proativo é baseada no livro de Leonardo Araújo e Rogerio Gava, *The proactive enterprise: how to anticipate market changes* (no prelo).
10. GLANCEY, J. The private world of the walkman. *Guardian*, 11 out. 1999.
11. Essas seis estratégias de defesa, bem como as cinco estratégias de ataque, foram extraídas de KOTLER, P.; SINGH, R. Marketing warfare in the 1980s. *Journal of Business Strategy*, p. 30-41, inverno 1981.
12. PORTER, M. E. Market signals, competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Nova York: Free Press, 1998. p. 75-87; PRABHU, J.; STEWART, D. W. Signaling strategies in competitive interaction: building reputations and hiding the truth. *Journal of Marketing Research* 38, p. 62-72, fev. 2001.
13. CALANTONE, R. J.; SCHATZEL, K. E. Strategic foretelling: communication-based antecedents of a firm's propensity to preannounce. *Journal of Marketing* 64, p. 17-30, jan. 2000; ELIASHBERG, J.; ROBERTSON, T. S. New product preannouncing behavior: a market signaling study. *Journal of Marketing Research* 25, p. 282-92, ago. 1988.
14. ROBERTSON, T. S.; ELIASHBERG, J.; RYMON, T. New-product announcement signals and incumbent reactions. *Journal of Marketing* 59, p. 1-15, jul. 1995.
15. WU, Y.; BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V. When is a preannounced new product likely to be delayed? *Journal of Marketing* 68, p. 101-13, abr. 2004; BAYUS, B. L.; JAIN, S.; RAO, A. G. Truth or consequences: an analysis of vaporware and new-product announcements. *Journal of Marketing Research* 38, p. 3-13, fev. 2001.
16. KELLEHER, K. Why FedEx is gaining ground. *Business 2.0*, p. 56-57, out. 2003; HADDAD, C. FedEx: gaining on ground. *BusinessWeek*, p. 126-28, 16 dez. 2002.
17. SARA Lee cleans out its cupboards. *Fortune*, p. 38, 7 mar. 2005; SASSEN, J. How Sara Lee left Hanes in its skivvies. *BusinessWeek*, p. 40, 18 set. 2006.
18. ARMSTRONG, J. S.; GREEN, K. C. Competitor-oriented objectives: the myth of market share. *International Journal of Business* 12, p. 115-34, inverno 2007; JACKSON, S. E. *Where value hides: a new way to uncover profitable growth for your business*. Nova York: John Wiley & Sons, 2006.
19. KUMAR, N. *Marketing as strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004; KOTLER, P.; BLOOM, P. N. Strategies for high-market-share companies. *Harvard Business Review*, p. 63-72, nov./dez. 1975.
20. BUZZELL, R. D.; WIERSEMA, F. D. Successful share-building strategies. *Harvard Business Review*, p. 135-44, jan./fev. 1981.
21. HELLOFS, L.; JACOBSON, R. Market share and customer's perceptions of quality: when can firms grow their way to higher versus lower quality? *Journal of Marketing* 63, p. 16-25, jan. 1999.
22. DOWNEY, J. FairPoint struggles with merger, declining stock. *Charlotte Business Journal*, 19 mar. 2009; DOWNEY, J. FairPoint faces enduring debt, service headaches. *Charlotte Business Journal*, 15 set. 2009.
23. BIRGER, J. Second-mover advantage. *Fortune*, p. 20-21, 20 mar. 2006.
24. Esse parágrafo é baseado em uma palestra de John Bello na Tuck School of Business, em Dartmouth College, em 18 de novembro de 2010.
25. SHANKAR, V.; CARPENTER, G.; KRISHNAMURTHI, L. Late-mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998; CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. The impact of consumer preference formation on marketing objectives and competitive second-mover strategies. *Journal of Consumer Psychology* 5, p. 325-58, 1996; CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand. *Management Science*, p. 1268-78, out. 1990.

26. JOHNSTON, M. The ketchup strategy. *Forbes*, p. 185, 13 nov. 2006.
27. COPELAND, M. V. These boots really were made for walking. *Business 2.0*, p. 72-74, out. 2004.
28. BOOKER, K. The Pepsi machine. *Fortune*, p. 68-72, 6 fev. 2006.
29. LEVITT, T. Innovative imitation. *Harvard Business Review*, p. 63, set./out. 1966. Veja também SCHNAARS, S. P. *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. Nova York: Free Press, 1994.
30. BROWN, S. F. The company that out-Harleys Harley. *Fortune*, p. 56-57, 28 set. 1998; *S&S Cycle*, www.sscycle.com.
31. GARZA, M. M. Illinois tool works stock continues to suffer since acquisition of firm. *Chicago Tribune*, 16 nov. 2000; *ITW*, www.itw.com.
32. O'DONNELL, J. Family rolling to success on tire rack. *USA Today*, 8 dez. 2003.
33. MORRISON, M. This wildcatter feels right at home in Gabon. *BusinessWeek*, p. 63, 5 jun. 2006.
34. LINNEMAN, E. R.; STANTON, L. J. *Making niche marketing work*. Nova York: McGraw-Hill, 1991.
35. FOGARTY, T. A. Keeping Zippo's flame eternal. *USA Today*, 24 jun. 2003; LEARMONTH, M. Zippo reignites brand with social media, new products. *Advertising Age*, p. 12, 10 ago. 2009; Zippo, www.zippo.com.
36. KINGSBURY, K. The cell islands. *Time*, p. G20, 20 nov. 2006; Traveling made easy with the new BlackBerry Curve 8520. *Digicel-News*. Disponível em: <<http://digicel-jamaica-News-procomm.blogspot.com>>. Acesso em: 12 jan. 2010.
37. Alguns autores distinguiram outros estágios. Wasson sugeriu um estágio de turbulência competitiva entre crescimento e maturidade. Veja WASSON, C. R. *Dynamic competitive strategy and product life cycles*. Austin, TX: Austin Press, 1978. A maturidade descreve um estágio de desaceleração e saturação do crescimento de vendas, um estágio de vendas estagnadas após terem atingido um pico.
38. SWAN, J. E.; RINK, D. R. Fitting market strategy to varying product life cycles. *Business Horizons*, p. 72-76, jan./fev. 1982; TELLIS, G. J.; CRAWFORD, C. M. An evolutionary approach to product growth theory. *Journal of Marketing* 45, p. 125-34, outono 1981.
39. COX JR., W. E. Product life cycles as marketing models. *Journal of Business*, p. 375-84, out. 1967.
40. YALE, J. P. The strategy of nylon's growth. *Modern Textiles Magazine*, p. 32, fev. 1964. Veja também LEVITT, T. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, p. 81-94, nov./dez. 1965.
41. WASSON, C. R. How predictable are fashion and other product life cycles? *Journal of Marketing* 32, p. 36-43, jul. 1968.
42. Ibid.
43. REYNOLDS, W. H. Cars and clothing: understanding fashion trends. *Journal of Marketing* 32, p. 44-49, jul. 1968.
44. CURTIS, B. Trivial Pursuit. *Slate.com*, 13 abr. 2005; BUTTERS, P. What biggest-selling adult game still cranks out vexing questions? *Insight on the News*, p. 39, 26 jan. 1998.
45. BUZZELL, R. D. Competitive behavior and product life cycles. In: WRIGHT, J. S.; GOLDSTUCKER, J. (eds.). *New ideas for successful marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1956. p. 51.
46. CHANDY, R. J.; TELLIS, G. J.; MACINNIS, D. J.; THAIVANICH, P. What to say when: advertising appeals in evolving markets. *Journal of Marketing Research* 38, p. 399-414, nov. 2001.
47. Como estudado em VESEY, J. T. The new competitors: they think in terms of speed to market. *Academy of Management Executive* 5, p. 23-33, maio 1991; DUMAINE, B. How managers can succeed through speed. *Fortune*, p. 54-59, 13 fev. 1989.
48. URBAN, G. L. et al. Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, p. 645-59, jun. 1986; ROBINSON, W. T.; FORNELL, C. Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research* 22, p. 305-17, ago. 1985.
49. CARPENTER, G. S.; NAKAMOTO, K. Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research* 26, p. 285-98, ago. 1989.
50. ROBINSON, W. T.; MIN, S. Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research* 39, p. 120-28, fev. 2002.
51. KARDES, F. R.; KALYANARAM, G.; CHANKDRASHEKARAN, M.; DORNOFF, R. J. Brand retrieval, consideration set composition, consumer choice, and the pioneering advantage. *Journal of Consumer Research* 20, p. 62-75, jun. 1993. Veja também ALPERT, F. H.; KAMINS, M. A. Pioneer brand advantage and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p. 244-53, jun. 1994.
52. CARLSTON, K. A.; MELOY, M. G.; RUSSO, J. E. Leader-driven primacy: using attribute order to affect consumer choice. *Journal of Consumer Research* 32, p. 513-18, mar. 2006.
53. ROBERTSON, T. S.; GATIGNON, H. How innovators thwart new entrants into their market. *Planning Review*, p. 4-11, 48, set. / out. 1991; BOWMAN, D.; GATIGNON, H. Order of entry as a moderator of the effect of marketing mix on market share. *Marketing Science* 15, p. 222-42, verão 1996.
54. SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. Late mover advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998.
55. SCHNAARS, S. P. *Managing imitation strategies*. Nova York: Free Press, 1994. See also, HAN, J. K.; KIM, Namwoon; KIN, Hony-Bom. Entry barriers: a dull-, one-, or two-edged sword for incumbents? Unraveling the paradox from a contingency perspective. *Journal of Marketing* 65, p. 1-14, jan. 2001.
56. KEGAN, V. Second sight: second movers take all. *The Guardian*, 10 out. 2002.
57. GOLDER, P. N. Historical method in marketing research with new evidence on long-term market share stability. *Journal of Marketing Research* 37, p. 156-72, maio 2000; GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Pioneer advantage: marketing logic or marketing legend? *Journal of Marketing Research* 30, p. 34-46, maio 1993. Veja também ZHANG, S.; MARKMAN, A. B. Overcoming the early advantage: the role of alignable and nonalignable differences. *Journal of Marketing Research* 35, p. 1-15, nov. 1998.
58. TELLIS, G.; GOLDER, P. *Will and vision: how latecomers can grow to dominate markets*. Nova York: McGraw-Hill, 2001; CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing Research* 64, p. 1-17, jul. 2000.
59. MIN, S.; KALWANI, M. U.; ROBINSON, W. T. Market pioneer and early follower survival risks: a contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing* 70, p. 15-35, jan. 2006. Veja também SRINIVASAN, R.; LILJEN, G. L.; RANGASWAMY, A. First in, first out? The effects of network externalities on pioneer survival. *Journal of Marketing* 68, p. 41-58, jan. 2004.
60. KNUDSEN, T. R. Escaping the middle-market trap: an interview with CEO of Electrolux. *McKinsey Quarterly*, p. 72-79, dez. 2006.
61. VARADARAJAN, R.; DEFANTI, M. P.; BUSCH, P. S. Brand portfolio, corporate image, and reputation: managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34, p. 195-205, primavera 2006; CARLOTTI JR., S. J.; COE, M. E.; PERREY, J. Making brand portfolios work. *McKinsey Quarterly* 4, p. 24-36, 2004; KUMAR, N. Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, p. 86-95, dez. 2003; AVLONITIS, G. J. Product elimination decision making: does formality matter? *Journal of Marketing* 49, p. 41-52, inverno 1985; KOTLER, P. Phasing out weak products. *Harvard Business Review*, p. 107-18, mar./abr. 1965.
62. HARRIGAN, K. R. The effect of exit barriers upon strategic flexibility. *Strategic Management Journal* 1, p. 165-76, fev. 1980.
63. FELDMAN, L. P.; PAGE, A. L. Harvesting: the misunderstood market exit strategy. *Journal of Business Strategy*, p. 79-85, primavera 1985; KOTLER, P. Harvesting strategies for weak products. *Business Horizons*, p. 15-22, ago. 1978.
64. WALKER, R. Can ghost brands. *International Herald Tribune*, p. 17-18, 17-18 maio, 2008; CARBONA, P. The rush to grab orphan brands. *BusinessWeek*, p. 47-48, 3 ago. 2009.
65. ELLIOT, S. Those shelved brands start to look tempting. *New York Times*, 21 ago. 2008.
66. GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Growing, growing, gone: cascades, diffusion, and turning points in the product life cycle. *Marketing Science* 23, p. 207-18, primavera 2004.

67. MOON, Y. Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*, p. 87-94, maio 2005.
68. GATIGNON, H.; SOBERMAN, D. Competitive response and market evolution. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of Marketing*, Londres, UK: Sage Publications, 2002. p. 126-47; BUZZELL, R. D. Market functions and market evolution. *Journal of Marketing* 63, edição especial, p. 61-63, 1999.
69. SRINIVASAN, R.; RANGASWAMY, A.; LILIEN, G. L. Turning adversity into advantage: does proactive marketing during recession pay off? *International Journal of Research in Marketing* 22, p. 109-25, jun. 2005.
70. FINE, J. Why General Mills marketing pays off. *BusinessWeek*, p. 67-68, 27 jul. 2009; BOYLE, M. Snap, crackle, pop at the food giants. *BusinessWeek*, p. 48, 6 out. 2008.
71. LAY, P.; HEWLIN, T.; MOORE, G. In a downturn, provoke your customers. *Harvard Business Review*, p. 48-56, mar. 2009.
72. QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. How to market in a downturn. *Harvard Business Review*, p. 52-62, abr. 2009.
73. BARTIROMO, M. Facetime: inside a company resetting for recovery. *BusinessWeek*, p. 15-17, 13 e 20 jul. 2009.
74. HAMM, S. The new age of frugality. *BusinessWeek*, p. 55-58, 20 out. 2008.
75. PORTER, J.; HEIM, B. Doing whatever gets them in the door. *BusinessWeek*, p. 60, 30 jun. 2008.
76. Ibid.
77. TAYLOR, D.; NICHOLS, D.; KERNER, D.; CHARBONNEAU, A. Leading brands out of the recession. *Brandgym Research Paper* 2. Disponível em: <www.brandgym.com>. Acesso em: set. 2009.
78. WASSERMAN, T. Maverick CMOs try going without TV. *Brandweek*, 24 jan. 2009.
79. SCARPELLI, M. Dentists step up marketing efforts as patients scrimp by skipping visits. *Wall Street Journal*, 11 ago. 2009.
80. WILLIAMSON, P. J.; ZENG, M. Value for money strategies for recessionary times. *Harvard Business Review*, p. 66-74, mar. 2009.
81. HEIM, B. How to sell luxury to penny-pinchers. *BusinessWeek*, p. 60, 10 nov. 2008.
82. ELLIOT, S. Trying to pitch products to the savers. *New York Times*, 3 jun. 2009.
83. MARTIN, A. In tough times, spam is suddenly appealing. *Boston Globe*, 16 nov. 2008.

Definição da estratégia de produto

PARTE 5

Desenvolvimento das ofertas de mercado

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que são características de produto e como os produtos podem ser classificados?
2. Como as empresas podem diferenciar seus produtos?
3. Por que o design do produto é importante e quais fatores afetam um design eficaz?
4. Como uma empresa constrói e gerencia seu mix de produtos e suas linhas de produtos?
5. Como as empresas podem combinar produtos para criar co-brands ou marcas ingredientes consistentes?
6. De que maneira a embalagem, a rotulagem e a garantia podem ser usadas como ferramentas de marketing?

No coração de uma grande marca está um grande produto. O produto é um elemento essencial na oferta de mercado. Para obter liderança de mercado, as empresas devem oferecer bens e serviços de qualidade superior que ofereçam valor insuperável ao cliente.

A Ford Motor Company passou por momentos difíceis no início do século XXI. Uma controvérsia sobre a segurança de seu campeão de vendas, o Ford Explorer, e o alto preço da gasolina que prejudicava as vendas de seus caminhões e SUVs colocaram a empresa em apuros financeiros. Talvez, a maior preocupação fosse a percepção do público de que os produtos Ford não eram de alta qualidade. Um novo CEO, Alan Mulally, chegou em 2006 determinado a mudar os rumos da Ford. Recusar ajuda do governo durante a recessão que se seguiu causou uma boa impressão, mas Mulally sabia que veículos confiáveis, elegantes e acessíveis que apresentassem um bom desempenho faziam a diferença no destino de uma empresa. Um Ford Fusion remodelado e de alta autonomia com um inovador sistema de sincronização acionado por voz para telefone e entretenimento e um modelo híbrido ecologicamente correto chamaram a atenção dos consumidores, assim como o Ford Flex SUV, moderno, urbano, de sete lugares e com uma minigeladeira no console central.

Mulally acreditava que era fundamental usar a vasta infraestrutura e escala da Ford para criar veículos que, com pequenos ajustes, pudessem ser facilmente vendidos em qualquer lugar do mundo. Resultante de extensa pesquisa mundial, o modelo hatch do Ford Fiesta era um exemplo notável desse conceito de carro mundial. Sua traseira se parecia com a de um pequeno utilitário esportivo popular, seus faróis gigantes eram típicos de carros mais caros e o painel de funções seguia o modelo de um teclado de telefone celular. A empresa soube que tinha um campeão nas mãos quando o Fiesta teve uma reação igualmente positiva em showrooms na China, Europa e Estados Unidos. A Ford também fez uso de mídia social e experiencial no marketing. Antes do lançamento no mercado norte-americano, 150 Fiestas percorreram o país para test-drives e 100 foram cedidos por seis meses a blogueiros para que eles pudessem compartilhar suas impressões. As inovações de produto e de marketing da Ford valeram a pena. Enquanto o restante da indústria automobilística norte-americana continuava em declínio, o Fiesta recebeu milhares de pedidos antecipados, e a Ford acabou obtendo lucro no primeiro trimestre de 2010.¹

O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente-alvo. O cliente julgará a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade de serviços e preço apropriado (veja a Figura 12.1). Neste capítulo, examinaremos o produto; no Capítulo 13, os serviços; e no Capítulo 14, os preços. Esses três elementos devem ser combinados em uma oferta competitivamente atraente.

Características e classificação dos produtos

Muitas pessoas acham que um **produto** é uma oferta tangível, mas ele é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Preços baseados no valor



Figura 12.1

Elementos da oferta
ao mercado

Níveis de produto: a hierarquia de valor para o cliente

Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto (veja a Figura 12.2).² Cada nível agrega mais valor para o cliente e, juntos, os cinco constituem a **hierarquia de valor para o cliente**.

- O nível fundamental é o **benefício central**: o serviço ou benefício que o cliente está realmente comprando. O hóspede de um hotel está comprando “descanso e pernoite”. O comprador de uma furadeira está comprando “furos”. Os profissionais de marketing devem ver a si mesmos como fornecedores de benefícios.
- No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um **produto básico**. Assim, um quarto de hotel inclui cama, banheiro, toalhas, escrivaninha, cômoda e armário.
- No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um **produto esperado**: uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto. Os hóspedes de hotel esperam no mínimo uma cama arrumada, toalhas limpas, lâmpadas que funcionem e um relativo grau de tranquilidade.
- No quarto nível, o profissional de marketing prepara um **produto ampliado**, que excede as expectativas do cliente. Nos países desenvolvidos, o posicionamento de marca e a competição se dão nesse nível. No entanto, em mercados emergentes, como Índia e Brasil, a competição ocorre principalmente no nível do produto esperado.
- No quinto nível está o **produto potencial**, que abrange todos os possíveis incrementos e transformações a que o produto ou a oferta devem ser submetidos no futuro. É nessa esfera que as empresas buscam novas formas de satisfazer os clientes e diferenciar seu produto.

A diferenciação e a concorrência, cada vez mais, ocorrem com base na ampliação do produto, que é o que leva o profissional de marketing a examinar o **sistema de consumo**: a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter e usar bens e serviços correlatos.³ Entretanto, toda ampliação agrega custo, e os benefícios ampliados logo se tornam benefícios esperados e pontos de paridade indispensáveis à categoria. Se os hóspedes de hoje em dia esperam TV a cabo, acesso de banda larga à Internet e uma academia bem equipada, isso significa que a concorrência deverá buscar outras vantagens e benefícios para se diferenciar.

Se, por um lado, algumas empresas elevam o preço de seu produto ampliado, outras concorrentes podem oferecer uma versão mais simples a um preço inferior. Assim, ao mesmo tempo em que cresce o número de hotéis sofisticados como o Four Seasons e o Ritz Carlton, aparecem hotéis de custo mais baixo (como Motel 6 e Comfort Inn) que atendem clientes interessados apenas no produto básico. Empenhar-se para criar um produto ampliado pode ser a chave do sucesso, como revela a experiência da Jamestown Container.

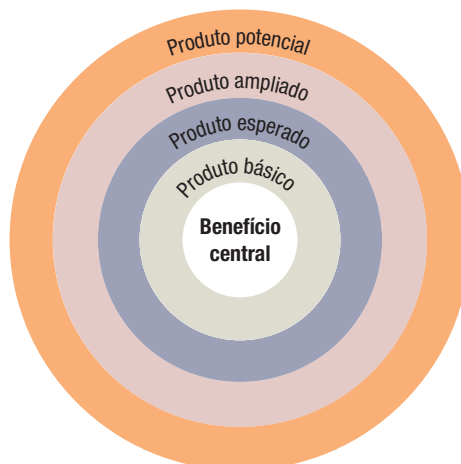


Figura 12.2

Os cinco níveis do produto

Jamestown Container Co. O que pode ser mais difícil de diferenciar do que caixas de papelão ondulado? A Jamestown Container Company, líder no fornecimento de produtos de papelão ondulado para empresas como a 3M, formou parcerias estratégicas com fabricantes da área a fim de fornecer todos os elementos de um sistema de expedição. Ela fornece não somente caixas como também fita adesiva, embalagem a vácuo e tudo o que for necessário para expor ou despachar o produto final de um cliente. “É uma combinação pela sobrevivência”, diz o diretor operacional da empresa. “Um número cada vez maior de clientes quer ter tudo na mão em um único lugar. Temos que nos reinventar continuamente e estabelecer esse tipo de relacionamento para nos mantermos competitivos.”⁴

Classificação de produtos

Os produtos são classificados de acordo com suas características de durabilidade, tangibilidade e uso (de consumo ou industriais). Cada tipo de produto exige uma estratégia apropriada de mix de marketing.⁵

DURABILIDADE E TANGIBILIDADE Os produtos recaem em três grupos, de acordo com a durabilidade e a tangibilidade:

1. **Bens não duráveis** são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e shampoo. Como são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, ter uma pequena margem de lucro no varejo e anunciar maciçamente para induzir à experimentação e ganhar a preferência do consumidor.
2. **Bens duráveis** são bens tangíveis normalmente usados por determinado período, como geladeiras, ferramentas e roupas. De modo geral, os bens duráveis exigem venda pessoal e serviços, trabalham com uma margem mais alta e requerem mais garantias do fabricante.
3. **Serviços** são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis que normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade. Alguns exemplos desses serviços são cortes de cabelo, assessoria jurídica e conserto de aparelhos.

CLASSIFICAÇÃO DOS BENS DE CONSUMO Ao classificarmos a grande variedade de bens de consumo em termos de hábitos de compra, podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados.

Os **bens de conveniência** são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatismo e um mínimo de esforço. Podemos citar como exemplos cigarros, sabonetes e jornais. Os **básicos** são aqueles comprados com regularidade; um consumidor pode comprar habitualmente ketchup Heinz, creme dental Crest e biscoitos Ritz. Os **bens de impulso** são comprados sem nenhum planejamento ou esforço de busca, como doces e revistas. Os **bens de emergência** são comprados quando surge uma necessidade urgente — guarda-chuvas durante uma tempestade ou botas e pás na primeira nevasca do ano. Os fabricantes de bens de impulso e de emergência devem colocá-los em locais onde os consumidores sejam estimulados a comprá-los ou possam encontrá-los quando precisarem.

Bens de compra comparada são aqueles que o cliente costuma comparar no tocante a adequação, qualidade, preço e modelo. São exemplos móveis, roupas e eletrodomésticos. Os **bens de compra comparada homogêneos** se assemelham em qualidade, mas se diferenciam de modo significativo em preço, o que justifica as comparações de compra. Já os **bens de compra comparada heterogêneos** diferem em certos atributos e serviços do produto que podem ser mais importantes que o preço. A empresa que fabrica um bem de compra comparada heterogêneo deve oferecer maior sortimento, para satisfazer preferências individuais, e contar com uma equipe de vendas bem treinada para informar e orientar os clientes.

Bens de especialidade apresentam características ou identificação de marca singulares pelas quais um número suficiente de consumidores está disposto a fazer um esforço extra de compra. São exemplos carros, equipamentos de som e ternos masculinos. Um Mercedes é um bem de especialidade porque os compradores estão dispostos a se esforçarem para comprá-lo. Os bens de especialidade não envolvem comparações; os compradores investem tempo e energia para chegar aos revendedores que dispõem dos produtos desejados. Não é necessário que os revendedores estejam em endereços convenientemente localizados; contudo, eles devem fazer com que os compradores potenciais saibam onde encontrá-los.



A Jamestown Containers oferece recursos adicionais de embalagem para fornecer mais valor aos clientes.

Bens não procurados são aqueles que o consumidor não conhece ou normalmente não pensa em comprar. Exemplos clássicos de bens conhecidos, mas não procurados são seguros de vida, jazigos e lápides. Esse tipo de bem necessita do suporte de propaganda e venda pessoal.

CLASSIFICAÇÃO DE BENS INDUSTRIAIS Os bens industriais podem ser classificados segundo seu custo relativo e o modo como entram no processo de produção: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais. **Materiais e peças** são bens que entram no processo de fabricação dos produtos manufaturados e se dividem em duas classes: matérias-primas e materiais e peças manufaturados. A *matéria-prima* se subdivide em outras duas classes principais: *produtos agropecuários* (trigo, algodão, gado, frutas e legumes) e *produtos naturais* (peixes, madeira, óleo cru e minério de ferro). Os produtos agropecuários são fornecidos por muitos produtores, que os repassam a intermediários que, por sua vez, fornecem serviços de estocagem, classificação, armazenagem, transporte e venda. Sua natureza perecível e sazonal requer práticas de marketing especiais, enquanto seu caráter de commodity resulta em relativamente pouca atividade promocional, com algumas exceções. De vez em quando, grupos de produtores de commodities lançam campanhas a fim de promover seus produtos — batatas, queijo ou carne, por exemplo. Alguns produtores atribuem marcas a seus produtos — como as saladas Dole, as maçãs Mott's e as bananas Chiquita.

Os produtos naturais têm um fornecimento limitado. Geralmente são vendidos a granel, têm baixo valor unitário e devem ser transportados do produtor ao usuário. É comum que um pequeno número de grandes produtores os comercialize diretamente a usuários industriais. Visto que os usuários dependem desses materiais, os contratos de fornecimento a longo prazo são frequentes. A homogeneidade dos materiais naturais limita a atividade de criação de demanda. Na seleção de fornecedores, a confiabilidade de preço e de entrega é o fator que mais pesa.

Os *materiais e peças manufaturados* recaem em duas categorias: materiais componentes (ferro, fibras têxteis, cimento e fios condutores) e peças componentes (pequenos motores, pneus, peças moldadas). Os *materiais componentes* costumam ser submetidos a processos fabris adicionais — o ferro-gusa é transformado em aço, as fibras têxteis são transformadas em tecidos. Devido à natureza padronizada dos materiais componentes, o preço e a confiabilidade do fornecedor costumam ser fatores fundamentais de compra. As *peças componentes* são aquelas que entram no produto acabado com pouca modificação na forma, como pequenos motores para aspiradores de pó e pneus para automóveis. A maioria dos materiais e peças manufaturados é vendida diretamente aos usuários empresariais. Preço e serviço são as considerações principais de marketing, enquanto a gestão da marca e a propaganda tendem a ser menos importantes.

Os **bens de capital** são aqueles de longa duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Estão divididos em dois grupos: instalações e equipamentos. As *instalações* consistem em construções (fábricas, escritórios) e equipamento pesado (geradores, prensas perfuradoras, computadores de grande porte, elevadores); são aquisições de grande importância. De modo geral são compradas diretamente do fornecedor, sua força de vendas inclui pessoal técnico e a transação costuma ser precedida por um longo período de negociação. Os produtores devem estar dispostos a adequar projetos a especificações e a fornecer suporte pós-venda. A propaganda é muito menos importante que a venda pessoal.

Os *equipamentos* correspondem a máquinas e ferramentas portáteis de fábrica (ferramentas de mão, empilhadeiras) e equipamentos de escritório (microcomputadores, mesas de trabalho). Esse tipo de equipamento não se torna parte de um produto acabado. Eles têm uma vida mais curta do que a das instalações, porém uma vida mais longa do que a dos suprimentos operacionais. Embora alguns fabricantes de equipamentos façam vendas diretas, o mais comum é que usem intermediários, visto que o mercado é geograficamente disperso, os compradores são numerosos e os pedidos são pequenos. Qualidade, atributos, preço e serviços são os principais elementos a se considerar. A força de vendas tende a ser mais importante do que a propaganda, ainda que esta possa ser usada com eficácia.

Suprimentos e serviços empresariais são bens e serviços de curta duração que facilitam o desenvolvimento ou o gerenciamento do produto acabado. Existem dois tipos de suprimento: *itens de manutenção e reparo* (tinta, pregos, vassouras) e *suprimentos operacionais* (lubrificantes, carvão, papel para escrever, canetas). Os suprimentos equivalem aos bens de conveniência: costumam ser comprados com o mínimo de esforço em uma base direta de recompra. Normalmente, são comercializados por intermediários, devido ao baixo valor unitário e ao

grande número de clientes dispersos geograficamente. O preço e os serviços são considerações importantes porque esses suprimentos são padronizados e a preferência por marca não é alta.

Os serviços empresariais incluem os *serviços de manutenção e reparo* (limpeza de janelas, conserto de máquinas) e os *serviços de consultoria empresarial* (jurídica, administrativa e de propaganda). Os serviços de manutenção e reparo geralmente são fornecidos por pequenas empresas especializadas ou pelos fabricantes do equipamento original. Já os serviços de consultoria empresarial costumam ser procurados com base na reputação e na equipe dos fornecedores.

Diferenciação de bens e serviços

Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados. Em um extremo, encontramos produtos que permitem pouca variação: frango, aspirina, aço. Até mesmo nesses casos, é possível alguma diferenciação: os frangos da Perdue (frangos), a aspirina da Bayer e a Tata Steel da Índia construíram identidades distintas em suas categorias. A Procter & Gamble fabrica várias marcas de sabão em pó, todas com sua própria identidade. No outro extremo, estão produtos que permitem grande diferenciação, como automóveis, edifícios comerciais e móveis. Nesse caso, a empresa lida com uma extensa variedade de parâmetros, incluindo forma, características, customização, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.⁶ Cada vez mais, o design se torna um importante meio de diferenciação e será discutido em uma seção específica mais adiante.

Diferenciação de produtos

FORMA Muitos produtos podem ser diferenciados quanto à **forma** — tamanho, formato ou estrutura física. Considere as muitas formas possíveis da aspirina. Embora seja essencialmente uma commodity, ela pode ser diferenciada por posologia, formato, cor, invólucro, tempo de ação.

CARACTERÍSTICAS Muitos produtos podem ser oferecidos com **características** variáveis, que complementam sua função básica. Uma empresa pode identificar e selecionar novas características apropriadas fazendo pesquisas com compradores recentes e, em seguida, calculando o *valor para o cliente* em relação ao *custo para a empresa* de cada característica potencial. Ainda é necessário considerar quantas pessoas desejam essas características, quanto tempo seria requerido para introduzir cada uma delas e se os concorrentes poderiam copiá-las com facilidade.⁷

Para evitar o “desgaste”, as empresas devem priorizar algumas características e dizer aos consumidores como usá-las e tirar o melhor proveito delas.⁸ As empresas também devem pensar em termos de pacotes de características. A indústria automobilística fabrica carros com vários “níveis de acabamento”, o que reduz custos de estoque e fabricação. Cada empresa precisa decidir entre oferecer características customizadas a um custo mais elevado ou alguns pacotes-padrão a um custo mais baixo.

CUSTOMIZAÇÃO Produtos podem ser diferenciados por meio da customização. À medida que as empresas ganham experiência em coletar informações sobre cada cliente e parceiro de negócios (fornecedores, distribuidores, varejistas), e à medida que suas fábricas são projetadas com maior flexibilidade, elas aumentam a capacidade de individualizar ofertas de mercado, mensagens e mídias. A **customização em massa** é a capacidade de uma empresa de atender às necessidades de cada cliente — para preparar, em massa, bens, serviços, programas e comunicações concebidos individualmente.⁹

Levi's e Lands' End foram as primeiras empresas a introduzir jeans personalizados. Outras empresas levaram a customização em massa para outros mercados. Varejistas on-line como Zazzle e CafePress permitem aos usuários baixar imagens e criar suas próprias roupas e cartões ou comprar mercadorias criadas por outros usuários. Contudo, os clientes devem saber como expressar suas preferências pessoais de produtos ou ter assistência para personalizar um produto da melhor maneira possível.¹⁰

QUALIDADE DE DESEMPENHO A maioria dos produtos se enquadra em um dos seguintes níveis de desempenho: baixo, médio, alto ou superior. **Qualidade de desempenho** é o nível no qual as características básicas do produto operam. A qualidade é cada vez mais importante para a diferenciação à medida que as empresas adotam um modelo de valor e oferecem maior

qualidade ao menor preço. O fabricante deve projetar um nível que seja apropriado para o mercado-alvo e a concorrência, porém, não necessariamente o maior nível possível. Além disso, toda empresa deve gerenciar a qualidade de desempenho ao longo do tempo. A melhoria contínua de um produto costuma trazer maiores retornos e maior participação de mercado; negligenciar esse fato pode trazer sérias consequências.

Mercedes-Benz De 2003 a 2006, a Mercedes-Benz passou por um dos períodos mais dolorosos de sua história de 127 anos. Sua reputação de qualidade estelar levou uma surra em pesquisas feitas pela J. D. Power e outros, e ela foi ultrapassada pela BMW em vendas globais. Para se recuperar, uma nova equipe gerencial reorganizou a empresa em torno de elementos funcionais — motores, chassis e sistemas eletrônicos, em vez de linhas de modelos. Engenheiros começaram a testar os sistemas eletrônicos um ano mais cedo e submeteram cada novo modelo a 10 mil testes que rodaram 24 horas por dia durante três semanas. A Mercedes triplicou o número de protótipos de novos designs, permitindo que os engenheiros os dirigissem por três milhões de milhas antes da produção. Com essas e outras mudanças, o número de falhas nos carros caiu 72 por cento em relação ao pico atingido em 2002, e os custos com garantia diminuíram 25 por cento. Como efeito colateral, os revendedores da Mercedes-Benz tiveram de lidar com uma queda considerável em seu negócio de reparo e serviços!¹¹

QUALIDADE DE CONFORMIDADE Os consumidores esperam que os produtos tenham alta **qualidade de conformidade**, isto é, que todas as unidades produzidas sejam idênticas e atendam às especificações prometidas. Suponha que um Porsche 911 seja projetado para passar de 0 a 100 quilômetros por hora em 10 segundos. Se todos os Porsche 911 que saem da linha de montagem fizerem isso, pode-se dizer que o modelo tem alta qualidade de conformidade. Um produto com baixa qualidade de conformidade certamente desapontará alguns compradores.

DURABILIDADE A **durabilidade**, um indicador da vida operacional esperada do produto sob condições naturais ou excepcionais, é um atributo valioso para veículos, eletrodomésticos e outros bens duráveis. Entretanto, a durabilidade não deve demandar um adicional no preço que seja excessivo. Além disso, o produto não deve estar sujeito à rápida obsolescência tecnológica, como no caso de computadores pessoais, televisores e telefones celulares.

CONFIABILIDADE Normalmente, os consumidores pagam um preço mais alto por produtos mais confiáveis. A confiabilidade é um indicador da probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar defeitos durante determinado período. A fabricante de eletrodomésticos Maytag tem fama de fabricar produtos confiáveis, e sua propaganda de longa data *Lonely Repairman* (Reparador solitário) foi criada para reforçar esse atributo.

FACILIDADE DE REPARO A **facilidade de reparo** é o indicador da facilidade de se consertar um produto que funcione mal ou deixe de funcionar. O ideal seria que os próprios usuários pudessem consertar os produtos com rapidez e a um custo baixo. Alguns produtos possuem um recurso de diagnóstico que permite aos técnicos resolver um problema por telefone ou orientar o usuário sobre como resolvê-lo. Muitas empresas de hardware e software oferecem suporte técnico aos clientes por telefone, fax ou e-mail e chat on-line em tempo real.

ESTILO O **estilo** descreve o visual do produto e a sensação que ele passa ao comprador. Ele cria uma diferenciação que é difícil de imitar. As pessoas pagam mais por carros da marca Jaguar porque eles têm um visual incrível. A estética desempenha um grande papel em marcas como os computadores Apple, as canetas Montblanc, os chocolates Godiva e as motos Harley-Davidson.¹² Todavia, um estilo marcante não indica necessariamente desempenho superior. Um carro pode ter um visual fora de série, mas passar muito tempo na oficina.

Diferenciação de serviços

Quando o produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados. A Rolls-Royce PLC garante a alta demanda por seus motores de aeronave monitorando seu funcionamento em 45 companhias aéreas, de modo contínuo e ao vivo por meio de satélites. Pelo programa TotalCare, as companhias aéreas pagam à Rolls uma taxa por hora voada de um motor, e a Rolls assume os riscos e custos pelo tempo de inatividade e reparos.¹³

Os principais diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.

FACILIDADE DE PEDIDO A **facilidade de pedido** diz respeito à facilidade com que o cliente pode fazer um pedido à empresa. A Baxter Healthcare facilitou seu processo de pedidos fornecendo aos hospitais terminais de computador pelos quais os pedidos são enviados diretamente a ela. Muitos bancos fornecem software de home banking, o que auxilia os clientes a obter informações e realizar transações com mais eficiência.

ENTREGA A **entrega** se refere à forma como um bem ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui agilidade, precisão e cuidado em todo o processo. Os consumidores de hoje esperam rapidez na entrega: pizza entregue em meia hora, óculos feitos em uma hora, carros lubrificados em 15 minutos. Muitas empresas adotaram *sistemas computadorizados de resposta rápida* que interligam os sistemas de informações dos fornecedores, das fábricas, dos centros de distribuição e das lojas de varejo. A Cemex, gigante do setor de cimento com sede no México, transformou o negócio de cimento ao prometer uma entrega de concreto mais rápida do que uma de pizza. A empresa equipa suas betoneiras com um sistema GPS para saber sua localização em tempo real. Caso a carga pedida atrase mais de 10 minutos, o cliente recebe um desconto de 20 por cento.¹⁴

INSTALAÇÃO A **instalação** está relacionada com o trabalho feito para colocar um produto em funcionamento no local planejado. A facilidade de instalação é um ponto decisivo na venda de produtos complexos como equipamentos pesados e para principiantes em tecnologia.

TREINAMENTO AO CLIENTE Oferecer **treinamento ao cliente** significa capacitar os funcionários do cliente para utilizar os equipamentos da maneira mais apropriada e eficiente. A General Electric não apenas vende e instala equipamentos caros de raio X em hospitais, mas também oferece treinamento abrangente para os usuários do produto. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus novos franqueados frequentem a Universidade do Hambúrguer, em Oakbrook, Illinois, por duas semanas, para aprender a gerenciar sua franquia corretamente.

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE A **orientação ao cliente** abrange todos os dados, sistemas de informações e serviços de consultoria que a empresa oferece aos compradores. Empresas de tecnologia como IBM, Oracle e outras aprenderam que essa consultoria é uma parte cada vez mais essencial — e lucrativa — de seus negócios.

MANUTENÇÃO E REPARO Planos de manutenção e reparo auxiliam os clientes a manter em boas condições de funcionamento os produtos comprados. Empresas como a Hewlett-Packard oferecem suporte técnico on-line a seus clientes, que podem pesquisar o banco de dados virtual em busca de informações sobre consertos ou contar com o auxílio de um técnico pela Internet. Até os varejistas têm aderido a isso.

Best Buy À medida que a consolidação e a determinação de preços competitivos entre varejistas de eletrônicos avançam, as empresas buscam cada vez mais novas maneiras de se sobressair na multidão. Por esse motivo, a Best Buy contratou a Geek Squad, uma pequena empresa de serviços para computadores residenciais, para remodelar a seção de assistência técnica que existe em cada loja da rede. Anteriormente, os PCs eram enviados para oficinas regionais, um processo que consumia muito tempo e, em última análise, contribuía para um alto nível de insatisfação do cliente. Agora, cerca de metade de todos os reparos é feita nas próprias lojas da Best Buy. Mas o verdadeiro diferencial está no atendimento que, mediante uma taxa adicional, a Geek Squad presta na casa do cliente utilizando como meio de locomoção uma frota de fuscas. Os funcionários da Geek Squad, aliás, se vestem de forma diferente quando atendem em domicílio — trocam o tradicional uniforme azul que usam nas lojas da Best Buy por um visual tipicamente “geek”.¹⁵

DEVOLUÇÕES Um incômodo tanto para clientes quanto para fabricantes, varejistas e distribuidores, as devoluções de produtos também são uma realidade incontornável dos negócios, especialmente das compras feitas pela Internet. Embora a taxa média de devolução no comércio eletrônico seja de aproximadamente 5 por cento, estima-se que as políticas de devolução e troca sejam um estorvo para um terço ou a metade dos compradores on-line. O processamento de uma devolução pode custar o dobro ou o triplo do envio de uma remessa de produto, totalizando em média de US\$ 30 a US\$ 35 para itens comprados pela Internet.

Podemos pensar em devoluções de produtos de duas formas:¹⁶

- *Devoluções controláveis* resultam de problemas ou erros incorridos pelo vendedor ou pelo cliente, e podem ser, em grande parte, eliminados com melhorias na manipulação ou na armazenagem, na embalagem e em transporte e logística por parte do vendedor ou de seus parceiros na cadeia de suprimentos.
- *Devoluções incontroláveis* resultam da necessidade dos clientes de realmente ver, testar ou experimentar pessoalmente os produtos para determinar a sua adequação, não podem ser eliminadas pela empresa a curto prazo usando um dos meios nem ser utilizados para a gestão das devoluções controláveis.

Uma estratégia básica é eliminar as causas dos retornos controláveis enquanto se desenvolvem os processos para tratar os retornos incontroláveis. O objetivo é ter menos produtos devolvidos e colocar uma percentagem mais elevada de volta ao canal de distribuição para ser revendida.

Road Runner Sports A Road Runner Sports de San Diego vende tênis, roupas e equipamentos para corrida por meio de múltiplos canais. A empresa treina seus vendedores para que se informem ao máximo sobre como recomendar os produtos certos. Como resultado, sua taxa de devolução de tênis de corrida é de 12 por cento, sensivelmente abaixo da média setorial de 15 a 20 por cento. A Road Runner também usa SmartLabels — etiquetas de devolução pré-pagas, pré-endereçadas e com código de barras — para agilizar e facilitar as devoluções para os clientes que precisarem fazer isso.¹⁷

Design

À medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os bens e serviços de uma empresa.¹⁸ O **design** é o conjunto de características que dizem respeito à aparência, à sensação e ao funcionamento do produto sob a perspectiva do consumidor. Oferece benefícios funcionais e estéticos, apelando tanto para o nosso lado racional quanto para o emocional.¹⁹

O designer tem de planejar quanto investir em forma, desenvolvimento de características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo. Para a empresa, um produto com um design eficaz é aquele fácil de fabricar e entregar. Para o cliente, um produto com um design eficaz é aquele com visual agradável e fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. O designer deve levar todos esses fatores em consideração.²⁰

À medida que o marketing holístico reconhece o poder emocional do design e a importância que a aparência e o funcionamento dos produtos têm para os consumidores, o design exerce uma influência maior em categorias nas quais costumava desempenhar um papel secundário. Um fator que impulsiona o crescimento da Hewlett-Packard no mercado de computadores é sua forte ênfase no design, o que força concorrentes como Dell e outros a se preocuparem mais com o estilo para serem competitivas. A lógica por trás dessa mudança é clara: uma pesquisa revelou que os consumidores pagariam em média US\$ 204 a mais por um notebook top de linha com um design atrativo.²¹

Algumas empresas e países lideram em termos de design.

Empresas e países líderes em design Alguns países desenvolveram uma sólida reputação por suas habilidades e realizações no tocante a design, como a Itália em roupas e móveis e a Escandinávia em bens com design orientado para a funcionalidade, a estética e a consciência ambiental. A Nokia da Finlândia foi a primeira a introduzir capas substituíveis para telefones celulares, a primeira a ter formato oval, suave e agradável, e a primeira com tela grande; tudo isso contribuiu para sua notável ascensão. A Braun, divisão alemã da Gillette, fez do design uma arte em seus barbeadores elétricos, cafeteiras, secadores de cabelo e processadores de alimentos. A Kohler aliou arte ao design em torneiras e outros acessórios de luxo para cozinhas e banheiros. O International Design and Excellence Awards (IDEA) é um prêmio concedido anualmente com base nos critérios de benefício para o usuário, benefício para o cliente/empresa, benefício para a sociedade, responsabilidade ecológica, estética e apelo adequados e testes de uso. Em 2009, a Samsung ganhou oito prêmios, a Apple sete, a Dell Experience Design Group seis e a GE Healthcare cinco. Uma das mais bem-sucedidas empresas de design é a IDEO.²²

Com uma cultura cada vez mais voltada para o visual, traduzir o significado da marca e posicioná-la por meio do design é fundamental. “Em um mercado apinhado”, escreve Virginia Postrel em *The Substance of Style*, “a estética geralmente é a única maneira de fazer um produto sobressair”.²³ A equipe de design da GM para o carro movido a energia elétrica Chevy Volt 2011 queria assegurar que ele tivesse uma aparência melhor do que os outros modelos elétricos existentes. Segundo o diretor de design do Volt: “a maioria dos carros elétricos é como uma couve-de-bruxelas automotiva. Elas fazem bem à saúde, mas você não sente vontade de comê-las”.

O design pode mudar a percepção do consumidor e tornar sua experiência com a marca mais recompensadora. Pense nos esforços da Boeing para fazer seu 777 parecer mais espaçoso e confortável. Compartimentos centrais elevados, compartimentos de bagagem laterais, painéis divisórios, teto ligeiramente arqueado e assentos elevados faziam o interior da aeronave parecer maior. Como um engenheiro de projeto observou, “na realidade, se fizermos bem nosso trabalho, as pessoas não perceberão o que fizemos. Elas simplesmente se sentirão mais confortáveis”.

Um design ruim também pode arruinar um produto. O aparelho eVilla Internet, da Sony, foi criado para oferecer aos consumidores acesso à Internet na cozinha. Com quase 15 quilos e 40 cm de comprimento, o imenso aparelho era tão desajeitado e pesado que o manual de instruções recomendava ao consumidor que flexionasse as pernas, e não as costas, na hora de erguê-lo. Três meses depois, o produto foi retirado do mercado.

O design deve permear cada aspecto do plano de marketing para que todos os seus elementos funcionem em conjunto. Em busca de uma identidade universal para a Coca-Cola, David Butler, vice-presidente de design global, estabeleceu quatro princípios fundamentais. Cada projeto, fosse ele referente a embalagem, ponto de venda, equipamentos ou qualquer outro ponto de contato com o consumidor, deveria refletir (1) uma simplicidade arrojada, (2) real autenticidade, (3) a força do vermelho e (4) uma natureza “familiar, mas surpreendente”.²⁴

Dada a natureza criativa do design, não surpreende que não exista uma abordagem amplamente adotada. Algumas empresas usam processos formalmente estruturados. O conceito de *design thinking* é uma abordagem orientada para dados, que tem três fases: observação, idealização e implementação. O *design thinking* requer intensivos estudos etnográficos dos consumidores, sessões criativas de brainstorming e trabalho em equipe para decidir como levar a ideia do projeto à realidade. A Whirlpool usou essa ferramenta para desenvolver os aparelhos de cozinha da linha Architect Series II com uma aparência mais harmônica do que aquela que existia na categoria.²⁵

Por outro lado, a empresa dinamarquesa Bang & Olufsen (B&O) — muito aclamada pelo design de seus aparelhos de som, TV e telefones — confia nos instintos de um punhado de designers que raramente consultam consumidores. A B&O não lança muitos novos produtos por ano, e, portanto, todo novo produto deverá ser comercializado por anos. Seus alto-falantes BeoLab 8000 eram vendidos por US\$ 3 mil o par quando lançados em 1992 e por US\$ 4.500 mais de 15 anos depois. Seu designer David Lewis tem três de suas mais bem-sucedidas criações de produtos B&O expostas na coleção permanente do Museu de Arte Moderna de Nova York.²⁶

O design costuma ser um aspecto importante dos produtos de luxo. A seção Novas Ideias em Marketing “Marketing de marcas de luxo” descreve algumas das questões mais abrangentes enfrentadas pelas marcas de luxo.



O design atemporal e elegante da Bang & Olufsen impõe um preço premium significativo no mercado.

Relações entre produtos e marcas

Cada produto pode ser relacionado com outros para assegurar que uma empresa ofereça e coloque no mercado o conjunto ideal de produtos.



Marketing de marcas de luxo

Os produtos de luxo constituem, talvez, um dos mais puros exemplos de *branding*, visto que a marca e sua imagem, frequentemente, são vantagens competitivas essenciais que criam enorme valor e riqueza para as organizações. Marcas de luxo como Prada, Gucci, Cartier e Louis Vuitton administram franquias lucrativas que perduram há décadas em um setor que, alguns acreditam, gire atualmente em torno de US\$ 270 bilhões.

No entanto, assim como ocorre em categorias menos dispendiosas e mais “pé no chão”, o destino das marcas de luxo é administrado em um ambiente de marketing em constante evolução — e, muitas vezes, em acelerada mudança. Globalização, novas tecnologias, crises financeiras, culturas de consumo em transformação e outras forças exigem que os profissionais de marketing das marcas de luxo sejam hábeis e competentes para garantir o sucesso de sua gestão. A Tabela 12.1 resume algumas das principais diretrizes para o marketing de marcas de luxo.

Significativamente mais caros dos que os itens mais comuns de uma categoria, durante anos as marcas de luxo diziam respeito a status social e a quem um cliente era — ou talvez quisesse ser. Os tempos mudaram e, especialmente diante de uma recessão debilitante, para muitos o luxo passou a expressar, sobretudo, prazer pessoal e autoexpressão.

Os denominadores comuns das marcas de luxo são qualidade e exclusividade. Um consumidor desse segmento deve sentir que aquilo que está comprando é verdadeiramente especial. Um estilo e uma autenticidade duradouras costumam ser cruciais para justificar um preço, às vezes, muito extravagante. A Hermès, fabricante francesa de requintados artigos de couro, vende seus designs clássicos por centenas ou até mesmo milhares de dólares “não porque estão na moda”, como alguém comentou, “mas [porque] nunca saem de moda”. Veja a seguir como algumas marcas de luxo foram criadas em meio a várias outras categorias.

- **Refrigeradores Sub-Zero.** Os refrigeradores da marca Sub-Zero são vendidos a preços que variam de US\$ 1.600 para os modelos compactos de embutir e a US\$ 12 mil para o modelo especial 48 Pro com interior em aço inoxidável. Seu público-alvo são consumidores com elevados padrões de desempenho e design que prezam seu lar e o que compram para mobiliá-lo. A Sub-Zero conduz pesquisas extensivas sobre esse grupo, bem como sobre designers, arquitetos e varejistas especializados em cozinha, que planejam e comercializam seus produtos.
- **Tequila Patrón.** Cofundada pelo criador da marca Paul Mitchell para cuidados com os cabelos, John Paul DeJoria, a Patrón surgiu após uma viagem em 1989 a uma destilaria no pequeno estado mexicano de Jalisco. Batizada de Patrón, que significa “chefe, um sujeito legal”, a suave tequila de agave vem em uma elegante garrafa feita de maneira artesanal e numerada individualmente para venda por US\$ 45 ou mais.
- **Diamantes Hearts on Fire.** A De Beers trouxe o *branding* para os diamantes há décadas, tornando-os um símbolo de amor e com-

promisso, em parte com a campanha “Diamonds are forever” (“Os diamantes são para sempre”) em 1948. Os profissionais de marketing dos diamantes Hearts on Fire encontraram seu nicho de mercado como “The world’s most perfectly cut diamond” (“O diamante de corte mais perfeito do mundo”). Embora os diamantes tenham se tornado cada vez mais comoditizados com base nos quatro Cs que definem sua qualidade — corte, claridade, cor e *carat* (quilate) — os da Hearts on Fire têm um design sem igual de “corações e flecha”. Quando visto ampliado a partir do fundo, oito corações perfeitos aparecem; do topo, oito rajadas de fogo perfeitas são vistas. Comercializados por joalheiros independentes, os diamantes Hearts on Fire custam cerca de 15 a 20 por cento mais caro do que um diamante da mesma qualidade da Tiffany & Co.

Na recente recessão econômica, foi um desafio para muitas marcas de luxo tentar justificar sua proposta de valor e evitar oferecer desconto em seus produtos. Aquelas que conseguiram ampliar suas marcas verticalmente por uma série de preços são geralmente as mais imunes a crises econômicas.

A marca Armani expandiu as linhas de alto luxo Giorgio Armani e Giorgio Armani Privé para a de luxo intermediário Emporio Armani e para as de luxo acessível Armani Jeans e Armani Exchange. Existe uma diferenciação clara entre essas marcas, o que minimiza o potencial de confusão do consumidor e a canibalização da marca. Cada uma também faz jus à promessa central da marca-mãe, o que reduz as chances de prejudicar a imagem principal.

Ampliações horizontais para novas categorias também podem ser complicadas para as marcas de luxo. Até mesmo o consumidor mais fiel poderia questionar um relógio Ferragamo de US\$ 7.300 ou uma garrafa de vodka Roberto Cavalli a US\$ 85. A fabricante de joias Bulgari migrou para hotéis, perfumes, chocolate e cuidados com a pele, levando alguns especialistas de *branding* a considerar a marca excessivamente extensa.

No passado, ícones da alta-costura como Pierre Cardin e Halston licenciaram seus nomes para tantos produtos comuns que as marcas foram seriamente corrompidas. A Ralph Lauren, por outro lado, comercializou com sucesso uma marca de luxo aspiracional usando imagens do estilo de vida americano saudável em uma vasta gama de produtos. Além de roupas e perfumes, as boutiques Ralph Lauren vendem lençóis, velas, camas, sofás, louças, porta-retratos e joias. A Calvin Klein adotou uma estratégia de ampliação igualmente bem-sucedida, embora tenha usado imagens de outro estilo de vida.

Em um mundo cada vez mais conectado, alguns profissionais do marketing de luxo têm se concentrado em encontrar as estratégias certas de venda e comunicação pela Internet para suas marcas. Em última análise, o segredo do sucesso está em atingir o equilíbrio certo entre imagens clássicas e contemporâneas, e entre a continuidade e a mudança nos planos e nas ações de marketing. Além disso, o luxo não é visto da mesma maneira em todos os lugares. Por algum tempo, na Rússia pós-comunista, quanto maior e mais espalhafatoso o logotipo, melhor. Mas, no final das contas, os profissionais de marketing das marcas de luxo devem ter em mente que muitas vezes estão vendendo um sonho ancorado em qualidade de produto, status e prestígio.

Fonte: BULIK, Beth Snyder. Sub-Zero keeps its cool in a value-obsessed economy. *Advertising Age*, p. 14, 25 maio 2009; RANDALL, David K. Dandy Corn. *Forbes*, p. 70, 10 mar. 2008; PALMERI, Christopher. The barroom brawl over Patron. *BusinessWeek*, p. 72, 17 set. 2007; MCLEAN, Bethany. Classic rock. *Fortune*, p. 35-39, 12 nov. 2007; HEATH, Dan; HEATH, Chip. The inevitability of \$300 socks. *Fast Company*, p. 68-70, set. 2007; VOLANDE, Stellene. The secret to Hermès’s success. *Departures*, p. 110-112, nov.-dez. 2009; HORYN, Cathy. Why so stodgy, Prada.com? *New York Times*, 30 dez. 2009; BINKLEY, Christina. Like our sunglasses? Try our vodka! Brand extensions get weirder, risking customer confusion. *Wall Street Journal*, 8 nov. 2007; Special Issue on Luxury Brands, *Fortune*, 17 set. 2007.

TABELA 12.1 Diretrizes para marketing de marcas de luxo

1.	Manter uma imagem premium para marcas de luxo é crucial; controlar essa imagem é, portanto, uma prioridade.
2.	O <i>branding</i> de luxo geralmente inclui a criação de muitas associações intangíveis de marca e uma imagem aspiracional.
3.	Todos os aspectos do plano de marketing para marcas de luxo devem estar alinhados para garantir qualidade de bens e serviços e experiências agradáveis de compra e consumo.
4.	Elementos de marca além dos nomes de marca — logotipos, símbolos, embalagens, sinalização — podem ser importantes impulsionadores de brand equity para marcas de luxo.
5.	Associações secundárias criadas por personalidades, eventos, países e outras entidades correlatas podem ser importantes impulsionadores de brand equity para marcas de luxo.
6.	Marcas de luxo devem controlar cuidadosamente a distribuição por meio de uma estratégia seletiva de canal.
7.	Marcas de luxo devem empregar uma estratégia de preços premium com fortes indícios de qualidade e poucos descontos e liquidações.
8.	A arquitetura da marca para marcas de luxo deve ser gerenciada com muito cuidado.
9.	Os concorrentes das marcas de luxo devem ser definidos de forma ampla, pois, muitas vezes, eles vêm de outras categorias.
10.	Marcas de luxo devem proteger legalmente todas as marcas e combater agressivamente as falsificações.

Fonte: baseado em KELLER, Kevin Lane. Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management* 16, p. 290-301, mar./maio 2009.

Hierarquia de produto

A hierarquia de produto inclui desde necessidades básicas até itens específicos que suprem essas necessidades. Podemos identificar seis níveis da hierarquia de produto, exemplificados com seguros de vida:

1. **Família de necessidade:** a necessidade central que sustenta a existência de uma família de produtos. Exemplo: segurança.
2. **Família de produtos:** todas as classes de produtos que podem satisfazer uma necessidade central com razoável eficácia. Exemplos: poupança e renda.
3. **Classe de produtos:** um grupo de produtos dentro da família de produtos que têm, reconhecidamente, certa coerência funcional; também conhecido como categoria de produto. Exemplo: instrumentos financeiros.
4. **Linha de produtos:** um grupo de produtos dentro de uma classe de produtos que estão intimamente relacionados porque desempenham uma função similar, são vendidos para os mesmos grupos de clientes e comercializados pelos mesmos canais ou recaem em determinadas faixas de preço. Uma linha de produtos pode consistir em marcas diferentes, ou em uma única marca de família, ou em uma marca individual que passou por extensão de linha. Exemplo: seguros de vida.
5. **Tipo de produto:** um grupo de itens dentro de uma linha de produtos que compartilham uma das diversas formas possíveis do produto. Exemplo: seguro de vida anual.
6. **Item** (também chamado *unidade específica de estoque ou variante de produto*): uma unidade distinta dentro de uma marca ou linha de produtos que se distingue por tamanho, preço, aparência ou outro atributo. Exemplo: seguro de vida anual renovável da Prudential.

Sistemas e mix de produtos

Um **sistema de produto** é um grupo de itens diferentes, porém relacionados, que funcionam de maneira compatível. Por exemplo, o extenso sistema de produtos do iPod inclui fones de ouvido, cabos e suportes, braçadeiras, capas protetoras, carregadores de bateria e veiculares e alto-falantes. Um **mix de produtos** (também conhecido como **sortimento de produtos**) é o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda.

Um mix de produtos se compõe de várias linhas de produtos. O mix de produtos da japonesa NEC consiste em produtos de comunicação e de computação. A Michelin possui três linhas de produtos: pneus, mapas e guias de

A Michelin tem três linhas de produtos distintas, mas de certo modo relacionadas.



TABELA 12.2 Abrangência do mix de produtos e extensão das linhas de produtos da Procter & Gamble (incluindo a data de lançamento)

	Extensão das linhas de produtos				
	Sabão em pó	Creme dental	Sabão em barra	Fraldas descartáveis	Lenços de papel
Abrangência do mix de produtos	Ivory Snow (1930)	Glem (1952)	Ivory (1879)	Pampers (1961)	Charmin (1928)
	Dreft (1933)	Crest (1955)	Camay (1926)	Luvs (1976)	Puffs (1960)
	Tide (1946)		Zest (1952)		Bounty (1965)
	Cheer (1950)		Safeguard (1963)		
	Dash (1954)		Oil of Olay (1993)		
	Bold (1965)				
	Gain (1966)				
	Era (1972)				

restaurantes. Na Universidade de Northwestern, as faculdades de medicina, direito, administração de empresas, engenharia, música, jornalismo e artes têm reitores diferentes.

O mix de produtos de uma empresa possui abrangência, extensão, profundidade e consistência específicas. Esses conceitos são dados na Tabela 12.2 para os produtos de consumo da Procter & Gamble.

- A *abrangência* de um mix de produtos se refere à quantidade de linhas de produtos que a empresa oferece. A Tabela 12.2 mostra uma abrangência de mix de produtos de cinco linhas. (Na verdade, a P&G produz muitas outras linhas.)
- A *extensão* de um mix de produtos se refere ao número total de itens no mix. Na Tabela 12.2, são 20. Também podemos falar sobre a extensão média de uma linha, obtida dividindo-se a extensão total (nesse caso, 20) pelo número de linhas (5), o que totalizaria uma extensão média de produto igual a 4.
- A *profundidade* de um mix de produtos se refere a quantas opções são oferecidas de cada produto na linha. Se o sabão Tide vem em dois aromas (Mountain Spring e Normal), duas formulações (líquido e em pó) e duas opções de aditivo (com ou sem alvejante), sua profundidade é igual a seis, porque existem seis variantes distintas.²⁷ A profundidade média do mix de produtos da P&G pode ser calculada pela média do número de opções dentro dos grupos de marcas.
- A *consistência* do mix de produtos se refere a quão estreita é a relação entre as várias linhas de produtos no tocante a uso final, requisitos de produção, canais de distribuição ou algum outro critério. As linhas de produtos da P&G são consistentes na medida em que são bens de consumo que passam pelos mesmos canais de distribuição. As linhas são menos consistentes na medida em que desempenham diferentes funções para os compradores.

Essas quatro dimensões do mix de produtos permitem à empresa expandir seus negócios de quatro maneiras. Ela pode adicionar novas linhas de produtos, ampliando assim a abrangência do mix; pode aumentar a extensão de cada linha de produtos; pode adicionar mais opções para cada produto e aprofundar seu mix; e, por fim, pode buscar maior consistência na linha de produtos. Para tomar decisões sobre tais produtos e marcas, é útil conduzir uma análise da linha de produtos.

Análise da linha de produtos

Ao oferecer uma linha de produtos, normalmente as empresas desenvolvem uma plataforma e módulos básicos que podem ser acrescidos para atender a diferentes exigências dos consumidores. Os fabricantes de automóveis montam seus carros de acordo com uma plataforma básica. Os construtores de casas criam uma casa-modelo na qual podem ser incluídas especificações adicionais. Os gerentes de linha de produtos precisam conhecer as vendas e os lucros de cada item em sua linha para determinar quais devem ser desenvolvidos, mantidos, colhidos ou abandonados.²⁸ Eles também precisam entender o perfil de mercado de cada linha de produtos.

VENDAS E LUCROS A Figura 12.3 mostra um relatório de vendas e lucros de uma linha de produtos com cinco itens. O primeiro item é responsável por 50 por cento do total das vendas e 30 por cento do total do lucro. Os primeiros dois itens correspondem a 80 por cento do total das vendas e a 60 por cento do total do lucro. Se esses dois itens forem repentinamente afetados por um concorrente, as vendas e a lucratividade da linha poderão entrar em colapso. Esses itens devem ser cuidadosamente monitorados e protegidos. Por outro lado, o último item contribui com apenas 5 por cento das vendas e dos lucros da linha de produtos. A menos que ele tenha forte potencial de crescimento, o gerente da linha de produtos pode considerar o abandono desse item.

Toda empresa possui em sua linha de produtos itens com diferentes margens de lucro. Os supermercados praticamente não têm margem no pão e no leite; conseguem margens razoáveis em alimentos enlatados e congelados e margens ainda maiores em flores, alimentos étnicos e itens frescos de confeitaria. Uma empresa de telefonia obtém margens diferentes em seu serviço de telefonia básico e em serviços adicionais, como chamada em espera, identificação de chamada e de mensagens de voz. As empresas devem reconhecer que cada item difere quanto a seu potencial para ter preço maior ou receber mais propaganda, a fim de aumentar suas vendas, sua margem ou ambas.²⁹

PERFIL DO MERCADO O gerente de linha de produtos deve rever a posição de sua linha em relação às da concorrência. Considere a empresa de papel X, que tem uma linha de produtos de papelão.³⁰ Duas especificações das folhas de papelão são a gramatura e a qualidade do acabamento. Em geral, a gramatura do papel é oferecida em níveis padrão de 90, 120, 150 e 180. Já o acabamento pode ser de qualidade baixa, média e alta. A Figura 12.4 mostra como se situam os vários itens na linha de produtos da empresa X e de quatro concorrentes, A, B, C e D. O concorrente A vende dois itens de produto na classe de gramatura extra-alta, com a qualidade de acabamento variando de média a baixa. O concorrente B vende quatro itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento. O concorrente C vende três itens; quanto maior a gramatura, maior a qualidade de acabamento. O concorrente D vende três itens, todos de baixa gramatura, mas que variam na qualidade de acabamento. A empresa X oferece três itens que variam em gramatura e qualidade de acabamento.

O **mapeamento de produto** mostra quais itens do concorrente competem com os itens da empresa X. Por exemplo, seu papel de baixa gramatura e qualidade média compete com o papel dos concorrentes D e B, porém seu papel de alta gramatura e qualidade média não tem concorrência direta. O mapa também revela as possíveis localizações para novos itens. Nenhum fabricante oferece papel de alta gramatura e baixa qualidade. Se a empresa estimar uma forte demanda não atendida e puder produzir esse papel a um custo e a um preço mais baixos, talvez pense em adicioná-lo a sua linha.

Outro benefício do mapeamento de produtos é que ele identifica os segmentos do mercado. A Figura 12.4 mostra o tipo de papel, por gramatura e qualidade, preferido pelo setor gráfico em geral, pelo setor de displays de ponto de venda e pelo setor de materiais de escritório. O mapa mostra que a empresa X está bem posicionada para atender às necessidades do setor gráfico em geral, mas é pouco eficaz no atendimento aos outros setores.

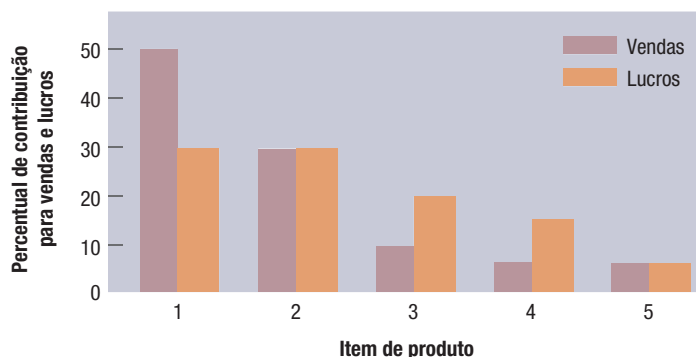


Figura 12.3

Contribuições do item de produto no total das vendas e nos lucros da linha de produtos

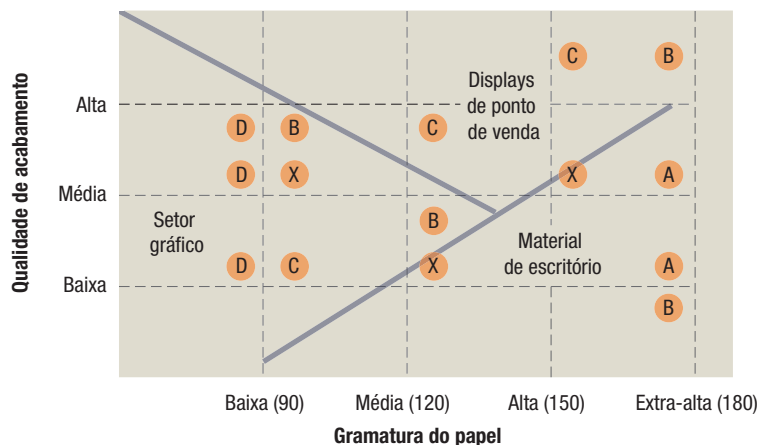


Figura 12.4

Mapa de produtos para uma linha de papéis

Fonte: SHAPIRO, Benson P. *Industrial product policy: managing the existing product line*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77-110. Copyright © 2003. Reproduzido com permissão de Marketing Science Institute e Benson P. Shapiro.

A análise da linha de produtos fornece informações para duas áreas-chave de decisão — extensão da linha de produtos e determinação de preço do mix de produtos.

Extensão da linha de produtos

Os objetivos da empresa influenciam a extensão da linha de produtos. Um dos objetivos pode ser criar uma linha que induza o *up-selling* (venda de produtos superiores): a BMW gostaria que os clientes de um modelo da série 3 “ascendessem” para um da série 5 e, eventualmente, para um da série 7. Um objetivo diferente é criar uma linha de produtos que facilite o *cross-selling* (venda cruzada): a Hewlett-Packard vende impressoras e computadores. Outro objetivo é criar uma linha de produtos que proteja a empresa contra os altos e baixos da economia: a Electrolux oferece eletrodomésticos de linha branca como geladeiras, lavadoras de louça e aspiradores de pó sob diferentes nomes de marca nos segmentos de mercado econômico, médio e superior, em parte para estar prevenida no caso de aquecimento ou desaceleração da economia. As empresas que buscam grande participação de mercado e rápido crescimento do mercado preferirão linhas mais extensas. Aquelas que enfatizam a alta lucratividade adotarão linhas mais reduzidas que consistirão em itens cuidadosamente escolhidos.

As linhas de produtos tendem a se expandir com o tempo. O excesso de capacidade produtiva pressiona o gerente de linha a desenvolver novos itens. A força de vendas e os canais de distribuição também pressionam a empresa a adotar uma linha de produtos mais completa, a fim de satisfazer seus clientes. Mas a adição de itens aumenta diversos custos: design e engenharia, armazenagem, mudança no processo de fabricação, processamento de pedidos, transporte e promoção. Assim, mais cedo ou mais tarde, a alta gerência pode interromper o desenvolvimento devido à insuficiência de recursos ou de capacidade de manufatura. Um padrão de crescimento de linha de produtos seguido por uma forte retração pode se repetir muitas vezes. Cada vez mais, os consumidores se cansam de linhas de produto densas, marcas excessivamente expandidas e produtos carregados de atributos (veja na seção Novas Ideias em Marketing “Quando menos é mais”).

A empresa estende sua linha de produtos de duas maneiras: por ampliação ou complementação.

AMPLIAÇÃO DE LINHA Cada linha de produtos de uma empresa abrange certa parte da extensão total possível. Por exemplo, os automóveis da Mercedes estão situados na faixa superior de preços do mercado de automóveis. A **ampliação de linha** ocorre quando uma empresa estende sua linha de produtos para além da faixa atual, seja mercado abaixo, mercado acima ou em ambos os sentidos.

Ampliação down-market Há três razões possíveis para que uma empresa posicionada no mercado médio queira lançar uma linha a preços mais baixos:

1. A empresa pode observar grandes oportunidades de crescimento em mercados populares, tendo em vista que varejistas de massa, como Walmart, Best Buy e outros, atraem um número crescente de compradores que procuram bens com boas relações valor-preço.



Quando menos é mais

Com milhares de novos produtos lançados a cada ano, os consumidores acham cada vez mais difícil percorrer os corredores das lojas. Um estudo descobriu que o consumidor médio passa 40 segundos ou mais no corredor de refrigerantes do supermercado, em comparação com os 25 segundos de seis ou sete anos atrás.

Embora os consumidores possam pensar que a maior variedade de produtos aumenta suas chances de encontrar o produto certo para eles, com frequência a realidade é outra. Um estudo mostrou que, embora os consumidores expressassem um interesse maior em fazer compras com um sortimento amplo de 24 sabores de geleia do que com um sortimento restrito de 6, era dez vezes mais provável que efetivamente escolhessem no cenário de menor sortimento.

Da mesma forma, se a qualidade do produto em um sortimento é alta, os consumidores realmente preferem um conjunto de opções menor do que maior. Embora os consumidores com preferências bem definidas possam se beneficiar de produtos diferenciados que oferecem benefícios específicos para melhor atender a suas necessidades, para outros, o excesso de opções de produtos pode ser uma fonte de frustração, confusão e arrependimento. A proliferação de produtos tem outra desvantagem. Expor o cliente a modificações e lançamentos constantes de produtos pode incentivá-los a reavaliar suas escolhas e, talvez, mudar para o produto de um concorrente.

Profissionais de marketing inteligentes sabem que não são apenas as linhas de produtos que confundem o consumidor — muitos produtos em si são muito complicados para o consumidor médio. A Royal Philips Electronics pediu a 100 de seus altos executivos que levassem vários produtos eletrônicos Philips para casa em um fim de semana para verificar se conseguiam fazê-los funcionar. O número de executivos que retornaram frustrados e irritados era altamente indicativo dos desafios que o consumidor comum enfrentava.

Fonte: KUKSOV, Dimitri; VILLAS-BOAS, J. Miguel. When more alternatives lead to less choice. *Marketing Science*, 2010 (no prelo); DIEHL, Kristin; POYNOR, Cait. Great expectations?! Assortment size, expectations, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, n. 46, p. 312-22, abr. 2009; REDDEN, Joseph P.; HOCH, Stephen J. The presence of variety reduces perceived quantity. *Journal of Consumer Research*, n. 36, p. 406-17, out. 2009; CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan Hamilton. Assortment size and option attractiveness in consumer choice among retailers. *Journal of Marketing Research*, n. 46, p. 410-20, jun. 2009; BRIESCH, Richard A.; CHINTAGUNTA, Pradeep K.; FOX, Edward J. How does assortment affect grocery store choice. *Journal of Marketing Research*, n. 46, p. 176-89, abr. 2009; SELA, Aner Sela; BERGER, Jonah; LIU, Wendy. Variety, vice and virtue: how assortment size influences option choice. *Journal of Consumer Research*, n. 35, p. 941-51, abr. 2009; BRONIARCZYK, Susan M. Product assortment. HAUGTVEDT, Curt P.; HERR, Paul M.; KARDES, Frank R., (eds.), *Handbook of consumer psychology*. Nova York: Taylor & Francis, 2008, p. 755-79; MOGILNER, Cassie; RUDNICK, Tamar; IYENGAR, Sheena S. The mere categorization effect: how the presence of categories increases choosers' perceptions of assortment variety and outcome satisfaction. *Journal of Consumer Research*, n. 35, p. 202-15, ago. 2008; CHERNEV, Alexander. The role of purchase quantity in assortment choice: the quantity matching heuristic. *Journal of Marketing Research*, n. 45, p. 171-81, abr. 2008; GOURVILLE, John; SOMAN, Dilip. Overchoice and assortment type: when and why variety backfires. *Marketing Science*, n. 24, p. 382-95, verão 2005; SCHWARTZ, Barry. *The paradox of choice: why more is less*. Nova York: Harper Collins Ecco, 2004; CHERNEV, Alexander. When more is less and less is more: the role of ideal point availability and assortment in choice. *Journal of Consumer Research*, n. 30, p. 170-83, set. 2003; IYENGAR, Sheena S.; LEPPER, Mark R. When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, n. 6, p. 995-1006, dez. 2000.

2. A empresa pode querer bloquear os concorrentes que atendem ao mercado de preços mais baixos para que não tentem se expandir para o mercado de nível mais alto. Quando a empresa é atacada por um concorrente do segmento inferior, muitas vezes ela contra-ataca entrando no próprio segmento inferior.
3. A empresa pode achar que o mercado médio está se estagnando ou entrando em declínio.

Ao se expandir para o down-market (mercado popular), uma empresa precisa decidir que nome usará; para isso, tem várias opções.

1. Usar o nome da marca-mãe em todas as ofertas. A Sony usou seu nome em produtos de várias faixas de preço.
2. Lançar ofertas ao mercado de preço mais baixo usando uma submarca, como a Charmin Basics e a Bounty Basics da P&G.
3. Lançar uma oferta de preço mais acessível com um nome diferente, como a marca Old Navy da Gap. A implementação dessa estratégia é onerosa e implica que o brand equity terá de ser criado da estaca zero, mas o valor do nome da marca-mãe será preservado.

Mover-se mercado abaixo tem seus riscos. A Kodak lançou o filme Kodak Funtime para enfrentar marcas de baixo preço, mas seu preço não foi suficientemente baixo para competir com as marcas de preço inferior. A Kodak também verificou que alguns de seus clientes regulares passaram a comprar o Funtime, isto é, a nova marca estava canibalizando a marca central. A Kodak retirou o produto do mercado e pode ter perdido também parte de sua imagem de qualidade nesse processo.

Por outro lado, a Mercedes lançou com sucesso os carros classe C a US\$ 30 mil, sem prejudicar sua capacidade de vender outros de seus modelos por US\$ 100 mil. A John Deere lançou uma linha de tratores para gramados a preços mais baixos, chamada Sabre from John Deere, sem deixar de vender seus tratores mais caros apenas com a marca John Deere. Nesses casos, os consumidores podem ter conseguido compartimentalizar as diferentes ofertas da marca e compreender as diferenças funcionais entre as ofertas em faixas de preços superiores e inferiores.

Ampliação up-market As empresas podem desejar entrar na faixa superior do mercado para alcançar maior crescimento, obter maiores margens ou simplesmente se posicionar como fabricantes de linha completa. Muitos mercados criaram segmentos de nível superior surpreendentes, como a Starbucks em café, a Häagen-Dazs em sorvetes e a Evian em água mineral. Todas as empresas automobilísticas líderes japonesas lançaram um automóvel de alto nível: o Lexus da Toyota, o Infinity da Nissan e o Accura da Honda. Note que elas inventaram nomes inteiramente novos, porque os consumidores podem não ter dado à marca “permissão” para se expandir para cima quando as linhas foram inicialmente introduzidas.

Outras, ao se moverem mercado acima, carregaram consigo o próprio nome. A Gallo lançou o Gallo Family Vineyards (com preço variando de US\$ 10 a US\$ 30 por garrafa) com uma imagem moderna e jovial para competir no segmento de vinhos premium. A General Electric lançou a marca GE Profile para suas ofertas de eletrodomésticos de grande porte no mercado de poder aquisitivo mais alto.³¹ Algumas marcas acrescentam um adendo a seu nome para sinalizar uma melhoria de qualidade, tal como a fralda Pampers Ultra Seca, o Tylenol Extra ou o aspirador de pó PowerPro Dustbuster Plus.

Ampliação dupla As empresas que atendem o mercado médio podem decidir ampliar sua linha nos dois sentidos. A Robert Mondavi Winery, agora de propriedade da Constellation Brands, vende garrafas de vinho por US\$ 35 como o primeiro “vinho premium do Novo Mundo”, mas também vende garrafas de US\$ 125 da Mondavi Reserve em adegas, restaurantes e vinhas de nível superior e por mala direta, assim como garrafas de US\$ 11 de Woodbridge produzidas durante o período de excesso de oferta de uvas em meados da década de 1990. A Purina Dog Food realizou uma ampliação dupla com o propósito de criar uma linha de produtos diferenciados por benefícios para os cães, amplitude de variedades, ingredientes e preço:

- Pro Plan (US\$ 34,89/saco de 18 libras) — ajuda cães a terem uma vida longa e saudável, com ingredientes de alta qualidade (carne real bovina e de peixes e aves).
- Purina ONE (US\$ 29,79/saco de 18 libras) — atende às necessidades nutricionais dos cães que são específicas e que variam com o tempo, proporcionando uma nutrição superpremium para uma boa saúde.
- Purina Dog Chow (US\$ 18,49/saco de 20 libras) — oferece aos cães uma nutrição completa para desenvolvimento, reforço e reparo em cada fase da vida.
- Alpo by Purina (US\$ 10,99/saco de 17,6 libras) — oferece combinações de sabor de carne bovina, fígado e queijo, além de três variedades de carne.

Intercontinental Hotels Group A marca Holiday Inn do Intercontinental Hotels Group dividiu seus hotéis nacionais em quatro redes para explorar diferentes segmentos de benefícios — o requintado Crowne Plaza, o tradicional Holiday Inn, o econômico Holiday Inn Express e o executivo Holiday Inn Select. Cada rede recebeu um plano de marketing e uma ênfase específicos. O Holiday Inn Express lançou a campanha bem-humorada Stay Smart (Pernoite inteligente), mostrando as proezas que pessoas comuns poderiam tentar realizar depois de passar uma noite no hotel. Ao desenvolver marcas para consumidores-alvo distintos, com necessidades específicas, o Holiday Inn impede a sobreposição entre elas.³²

COMPLEMENTAÇÃO DA LINHA Uma linha de produtos pode ser estendida pela adição de itens na mesma faixa em que a empresa já atua. Existem diversos motivos para a *complementação de linha*: aumentar a lucratividade para satisfazer revendedores que reclamam de vendas perdidas pela falta de itens na linha; tentar utilizar o excesso de capacidade; tentar ser a empresa líder do setor, oferecendo a linha completa; e tentar preencher lacunas que possam constituir oportunidades para os concorrentes.

BMW AG Em quatro anos, a BMW passou de uma fabricante de automóveis com uma marca e cinco modelos para uma potência com três marcas, 14 “séries” e aproximadamente 30 modelos. A empresa expandiu seu leque de produtos não somente para o mercado popular (down-market) com os MINI Coopers e seus modelos compactos da série 1, como também para o mercado mais sofisticado (up-market), com os Rolls-Royce, além de preencher a lacuna entre esses segmentos e os esportivos X3, X5 e X6, o *roadster* Z4 e um cupê da série 6. A empresa usou a complementação de linha com sucesso para atrair os ricos, os super-ricos e os ricos potenciais sem se afastar de seu posicionamento superior. Os últimos desafios? O lançamento do Gran Turismo série 5, que combina a formalidade de um sedã quatro portas com a capacidade de carga de uma caminhonete, e os assentos altos e o conveniente modelo hatch de um SUV *crossover*. Depois disso, a BMW ainda precisa decidir que tipo de carro “verde” ecologicamente correto introduzirá no mercado.³³

A complementação de linha será exagerada se resultar em autocanibalização e em confusão para os clientes. A empresa precisa diferenciar cada item na mente do consumidor com uma *diferença minimamente perceptível*. De acordo com a lei de Weber, os clientes estão mais atentos à diferença relativa do que à diferença absoluta.³⁴ Eles perceberão a diferença entre placas de 60 e 90 centímetros de comprimento e entre placas de 6 e 9 metros de comprimento, mas não entre placas de 10 e 10,5 metros de comprimento. A empresa deve garantir que os novos produtos tenham uma diferença perceptível. Deve também assegurar que o item proposto atenda a uma necessidade do mercado e não esteja sendo adicionado somente para satisfazer uma necessidade interna. O automóvel Edsel, com o qual a Ford perdeu US\$ 350 milhões no fim dos anos 1950, atendia às necessidades internas de posicionamento da montadora por um carro entre suas linhas Ford e Lincoln, mas não às necessidades do mercado.

MODERNIZAÇÃO, PROMOÇÃO E REDUÇÃO DA LINHA As linhas de produtos precisam ser modernizadas. A questão é se a linha deve ser renovada gradualmente ou de uma só vez. A abordagem gradualista permite à empresa identificar como clientes e revendedores reagem ao novo estilo; também é mais econômica, mas possibilita que os concorrentes vejam as mudanças e comecem a redesenhar suas próprias linhas.

Nos mercados em rápida mudança, a modernização é realizada continuamente. As empresas planejam melhorias para incentivar os clientes a migrar para itens de maior valor e preço mais alto. Empresas de microprocessadores como Intel e AMD, assim como as de software como Microsoft e Oracle, lançam seguidamente versões mais avançadas de seus produtos. É importante programar a introdução das melhorias para que não sejam precoces (prejudicando as vendas da linha existente) nem muito tardias (após a concorrência ter estabelecido uma sólida reputação).³⁵

O gerente de linha de produtos costuma selecionar um ou um pequeno número de itens da linha para promover. A Sears anuncia uma máquina de lavar a um preço especial para atrair consumidores. Em outras ocasiões, os gerentes destacam um item de segmento superior do mercado para dar prestígio à linha de produtos. Algumas vezes, uma empresa acha que uma parte de sua linha vende bem, e outras partes, não.

Uma empresa pode tentar impulsionar a demanda dos itens que vendem menos, sobretudo se forem produzidos em uma fábrica que esteja parcialmente ociosa por falta de demanda. No entanto, pode-se argumentar que a empresa deveria promover os itens que vendem bem, em vez de tentar reforçar itens fracos. O tênis de basquete Air Force 1 da Nike, lançado na década de 1980, é uma marca bilionária que continua sendo a favorita de consumidores e varejistas e uma fonte de rendimentos para a empresa devido aos modelos colecionáveis e a uma oferta restrita. Desde sua introdução, os tênis Air Force 1 foram desenhados ou inspirados por muitas celebridades e atletas.³⁶

Por meio da análise de vendas e de custos, os gerentes de linhas de produtos devem revê-las periodicamente para detectar mercadorias invendáveis que estejam prejudicando as vendas totais.³⁷ Um estudo demonstrou que, no caso de um grande varejista holandês, uma grande redução de sortimento levou a uma queda de curto prazo em vendas da categoria, causada principalmente por menos compras por parte de consumidores antigos, mas ao mesmo tempo atraiu novos compradores para a categoria. Esses novos compradores compensaram parcialmente as perdas de vendas entre os consumidores antigos dos itens descontinuados.³⁸

Em 1999, a Unilever anunciou seu programa “Path to growth” (“Caminho para o crescimento”), destinado a obter o máximo de valor do portfólio de marcas por meio da eliminação

de três quartos de suas 1.600 marcas até 2003.³⁹ Mais de 90 por cento de seus lucros provinham de apenas 400 marcas, o que levou o co-chairman da Unilever, Niall FitzGerald, a comparar a redução de marcas a capinar o jardim, para que “a luz e o ar atinjam as flores mais propensas a crescer melhor”. A empresa manteve marcas globais como Lipton, bem como marcas regionais e “joias locais” como Persil, o detergente líder no Reino Unido.

Empresas multimarcas de todo o mundo tentam otimizar seus portfólios de marcas. Com frequência, isso significa focar o crescimento da marca central e concentrar recursos nas marcas de maior porte e mais estabelecidas. A Hasbro designou um conjunto de marcas centrais de brinquedos, incluindo Falcon, Transformers e My Little Pony, para enfatizar em seu marketing. A estratégia de “volta ao básico” da Procter & Gamble se concentrou em marcas com mais de US\$ 1 bilhão em receita, como Tide, Crest, Pampers e Pringles. Cada produto em uma linha de produtos deve desempenhar um papel, assim como toda marca no portfólio de marcas.

Volkswagen A Volkswagen tem quatro marcas centrais de particular importância em seu portfólio europeu. Inicialmente, Audi e Seat tinham uma imagem esportiva, enquanto VW e Skoda tinham uma imagem familiar. Audi e VW ocupavam uma faixa de preço-qualidade mais elevada do que Skoda e Seat, que tinham interiores espartanos e desempenho de motor funcional. Para reduzir custos, racionalizar o design de peças e sistemas e eliminar redundâncias, a Volkswagen elevou o nível de qualidade das marcas Seat e Skoda, conquistando participação de mercado com interiores vistosos, uma gama completa de sistemas de segurança e tração confiável. O risco, obviamente, era o de que, ao se apropriar de seus produtos de alto escalão, Audi e VW, a Volkswagen poderia diluir seu diferencial. Consumidores europeus econômicos podem se convencer de que um Seat ou um Skoda é quase idêntico a sua irmã VW, mas custando vários milhares de euros menos.⁴⁰

Determinação de preço do mix de produtos

A lógica da determinação de preços deve ser modificada quando o produto faz parte de um mix de produtos. Na **determinação de preço do mix de produtos**, a empresa busca um conjunto de preços que maximize os lucros do mix como um todo. A determinação de preços é difícil porque vários produtos possuem custo e demanda inter-relacionados, e estão sujeitos a diferentes graus de concorrência. Podemos distinguir seis situações que envolvem a determinação de preços de um mix de produtos: preço para a linha de produtos, preço para características opcionais, preço para produtos cativos, preço composto, preço para subprodutos e preço para o pacote de produtos.

PREÇO PARA A LINHA DE PRODUTOS As empresas costumam desenvolver linhas de produtos em vez de produtos individuais e introduzir gradações de preço. Uma loja de roupas masculinas, por exemplo, pode oferecer ternos em três faixas de preço: US\$ 300, US\$ 600 e US\$ 900, que os clientes associarão a baixa, média e alta qualidade. A tarefa da empresa é estabelecer diferenças na qualidade percebida que justifiquem as diferenças de preço.⁴¹

PREÇO PARA CARACTERÍSTICAS OPCIONAIS Muitas empresas oferecem produtos, características e serviços adicionais juntamente com o produto principal. O comprador de um Subaru Outback 2.5i ano 2010 pode pedir direção hidráulica, vidros de acionamento elétrico ou rodas de liga leve.

É difícil determinar o preço desses opcionais, porque a empresa precisa decidir quais itens estarão incluídos no preço-padrão e quais serão oferecidos como opcionais. Muitos restaurantes cobram muito pelas bebidas e pouco pelos pratos. A receita das refeições cobre os custos, enquanto a das bebidas — sobretudo as alcoólicas — gera o lucro. Isso explica por que muitas vezes os garçons pressionam os clientes a pedir bebidas. Outros restaurantes cobram menos pelas bebidas alcoólicas e mais pelos pratos para atrair as pessoas que gostam de beber.

PREÇO PARA PRODUTOS CATIVOS Alguns produtos requerem a utilização de produtos complementares ou **cativos**. Muitas vezes, os fabricantes de aparelhos de barbear e de máquinas fotográficas estabelecem preços baixos para esses produtos; entretanto, cobram mais por lâminas de barbear e filmes.⁴² A AT&T poderá oferecer um aparelho celular grátis se o cliente fizer uma assinatura de dois anos do serviço. Por outro lado, determinar um preço excessiva-

mente alto para o produto cativo no mercado de reposição (mercado para produtos complementares ao produto principal) pode fazer com que falsificações e substituições corroam as vendas. Hoje em dia, os consumidores podem comprar cartuchos de impressora de fornecedores que oferecem desconto e economizar cerca de 20 a 30 por cento em relação ao preço do fabricante.

Hewlett-Packard Em 1996, a Hewlett-Packard (HP) iniciou um corte brutal no preço de suas impressoras, que em alguns casos chegou a 60 por cento. Ela pôde se dar ao luxo de fazer isso porque os clientes normalmente gastam o dobro com cartuchos de tinta, toners e papéis especiais do que com a impressora em si durante a vida útil do produto, e os suprimentos para impressoras jato de tinta rendem uma margem de lucro de 45 a 60 por cento. À medida que o preço das impressoras caiu, suas vendas cresceram, assim como o mercado de reposição. Atualmente, a HP detém cerca de 46 por cento do negócio mundial de impressoras, uma participação de mercado que respondeu por 32 por cento do lucro de US\$ 13,4 bilhões da empresa em 2008.⁴³

PREÇO COMPOSTO Empresas de serviços muitas vezes cobram **preços compostos**, que consistem em uma taxa fixa e uma taxa de utilização variável. Os usuários de telefone pagam uma taxa mínima mensal mais a cobrança das ligações que excedam ao pacote de minutos contratado. Alguns parques de diversões cobram um ingresso que dá direito a um mínimo de atrações, e entradas adicionais para os demais brinquedos. Os prestadores de serviços enfrentam um problema semelhante à determinação de preços para produtos cativos — especificamente, quanto cobrar pelo serviço básico e quanto cobrar pela utilização variável. A taxa fixa deve ser baixa o suficiente para induzir à compra do serviço; o lucro poderá, então, ser gerado pelas taxas de utilização.

PREÇO PARA SUBPRODUTOS Com frequência, a produção de determinados produtos — carnes, derivados de petróleo e outros produtos químicos — resulta em subprodutos que devem ter seus preços determinados com base em seu valor. Qualquer receita advinda dos subprodutos tornará mais fácil para a empresa cobrar um preço mais baixo pelo produto principal, caso a concorrência a force a fazê-lo. Fundada em 1855, a empresa australiana CSR inicialmente se chamava Colonial Sugar Refinery e se limitava a refinar açúcar. Com o tempo, ela começou a vender subprodutos da cana: o bagaço era usado para fabricar placas divisórias. Atualmente, graças ao desenvolvimento de produtos e a aquisições, a CSR se tornou uma das dez maiores empresas australianas de materiais de construção.

PREÇO PARA O PACOTE DE PRODUTOS As empresas costumam agrupar produtos e características. O **pacote puro** ocorre quando a empresa oferece seus produtos somente na forma de pacote. Uma agência de talentos pode determinar que uma de suas estrelas só assine contrato se o estúdio de cinema aceitar também outros talentos representados por ela (diretores, escritores). Isso é um tipo de *venda casada*.

No **pacote misto**, os produtos estão disponíveis tanto individualmente como agrupados, em geral, cobrando menos pelo pacote do que pelos itens isoladamente. Um fabricante de automóveis pode oferecer um pacote de opcionais por um custo menor do que o de comprar cada opcional separadamente. Uma empresa teatral determina o preço de uma assinatura da temporada abaixo do custo dos ingressos individuais para todos os espetáculos. Como os clientes talvez não tenham planos de ir a todos os espetáculos, as economias representadas pelo preço cobrado pelo “pacote” terão de ser suficientemente substanciais para induzi-los a comprá-lo.⁴⁴

Alguns clientes, porém, desejam menos do que o pacote completo por um preço mais baixo.⁴⁵ Eles solicitam ao vendedor que “desagrupe” ou “reagrupe” sua oferta. Se um fornecedor economiza US\$ 100 por não ter de entregar um produto indesejado e reduz o preço ao cliente em US\$ 80, ele satisfaz o cliente e aumenta seu lucro em US\$ 20. A seção Memorando de Marketing “Questões acerca da determinação de preço de pacotes de produtos” fornece algumas dicas sobre o tema.

Co-branding e branding de ingrediente

CO-BRANDING Produtos de diferentes empresas podem ser combinados de várias maneiras. Na ação de **co-branding** — também chamada *marca combinada* ou marcas duplas —, duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em uma única oferta ou comercializadas em conjunto de alguma forma.⁴⁶ Uma forma é a *combinação de marcas da mesma empresa*, como quando

Memorando de Marketing

Questões acerca da determinação de preço de pacotes de produtos

À medida que a atividade promocional aumenta em itens individuais do pacote, os consumidores percebem menos economia no pacote e ficam menos propensos a pagar por isso. Uma pesquisa indica as seguintes diretrizes para implementação de uma estratégia de pacote de produtos:

- Não promova os produtos individuais de um pacote com tanta frequência e a um preço tão baixo quanto o do pacote. O preço do pacote deve ser muito menor do que a soma dos produtos individuais ou o consumidor não vai perceber sua atratividade.
- Limite as promoções a um único item do mix, caso queira de qualquer maneira promover produtos individuais. Outra opção: promoções alternadas, uma após a outra, para evitar a realização de promoções conflitantes.
- Se você oferecer descontos grandes em produtos individuais, faça isso como uma absoluta exceção, e de modo discreto. Caso contrário, o consumidor usará o preço dos produtos in-

dividuais como uma referência externa para o pacote, que, então, perderá valor.

- Leve em consideração a experiência e o nível de informação de seus clientes. Pode ser menos provável que clientes mais informados necessitem ou desejem pacotes de produtos e prefiram a liberdade de escolher os componentes individualmente.
- Lembre-se de que os custos desempenham um papel importante. Se os custos marginais dos produtos forem baixos — como no caso de componentes para um software proprietário que pode ser facilmente copiado e distribuído —, uma estratégia de pacote pode ser preferível a uma estratégia pura de componente, na qual cada componente é comprado separadamente.
- Empresas com pacotes de um único produto e que visam competir com uma empresa multiprodutos podem não se sair bem caso se instaure uma guerra de preços.

Fonte: BASU, Amiya; VITHARANA, Padmal. Impact of customer knowledge heterogeneity on bundling strategy. *Marketing Science*, 28, p. 792-801, jul.-ago. 2009; GHOSH, Bikram; BALACHNADAR, Subramanian. Competitive bundling and counterbundling with generalist and specialist firms. *Management Science*, 53, p. 159-68, jan. 2007; HITT, Loren M.; CHEN, Pei-yu. Bundling with customer self-selection: a simple approach to bundling low-marginal-cost goods. *Management Science*, 51, p. 1481-493, out. 2005; WUEBKER, George. Bundles effectiveness often undermined. *Marketing News*, p. 9-12, 18 mar. 2002; STREMERSCHE, Stefan; TELLIS, Gerard J. Strategic bundling of products and prices. *Journal of Marketing*, 66, p. 55-72, jan. 2002.

a General Mills anuncia o cereal Trix e o iogurte Yoplait. Outra forma é o *co-branding em uma joint-venture*, como nos casos das lâmpadas da General Electric e Hitachi no Japão e do cartão de crédito Citibank AAdvantage. Existe também o *co-branding de múltiplos patrocinadores*, como é o caso da Taligent, uma aliança tecnológica entre a Apple, a IBM e a Motorola.⁴⁷ Por fim, há o *co-branding no varejo*, em que dois estabelecimentos varejistas usam o mesmo local como forma de otimizar tanto o espaço físico quanto os lucros, como os restaurantes de propriedade conjunta da Pizza Hut, KFC e Taco Bell.

A principal vantagem do *co-branding* é que um produto pode ser posicionado de maneira convincente em virtude das múltiplas marcas envolvidas. *Co-branding* pode gerar mais vendas ao mercado-alvo existente, assim como criar oportunidades adicionais com novos consumidores e canais. Também pode reduzir o custo de lançamento do produto porque duas imagens bem conhecidas são combinadas, o que acelera sua adoção. E ainda pode ser um meio valioso de conhecer melhor os consumidores e o modo como outras empresas os abordam. As empresas do setor automotivo colheram todos esses benefícios.

As possíveis desvantagens do *co-branding* são os riscos e a perda de controle resultantes da associação com outra marca na mente dos consumidores. As expectativas do consumidor sobre o nível de envolvimento e o comprometimento de *co-branding* tendem a ser altas; portanto, um desempenho insatisfatório pode ter repercussões negativas para todos os envolvidos. Se uma marca entra em vários arranjos de *co-branding*, corre o risco de que seu excesso de exposição dilua a transferência de qualquer associação. Essa prática pode resultar igualmente em falta de foco nas marcas existentes. Os consumidores podem se sentir inseguros sobre o quanto conhecem de uma marca.⁴⁸

Uma condição necessária para o sucesso do *co-branding* é que cada uma das marcas envolvidas tenha um *brand equity* independente — uma conscientização de marca adequada e uma imagem suficientemente positiva. O requisito mais importante é que exista uma correlação lógica entre as duas marcas, de forma que a combinação e a atividade de marketing maximizem as vantagens das marcas individuais e minimizem suas desvantagens. Os consumidores estarão mais propensos a perceber *co-branding* favoravelmente se as marcas forem complementares e oferecerem qualidades únicas, e não necessariamente semelhantes e redundantes.⁴⁹

Gerentes devem avaliar cuidadosamente qualquer iniciativa de co-branding, buscando a adequação correta de valores, competências e metas, bem como um equilíbrio apropriado de brand equity. Deve haver um planejamento detalhado para legalizar contratos, arranjos financeiros e planos de marketing coordenados. Como comparou um executivo da Nabisco, “ceder uma marca é como doar um filho — você quer ter certeza de que tudo sairá perfeitamente bem”. Os arranjos financeiros entre marcas podem variar, embora seja comum o pagamento de taxa de licenciamento e de royalties para a marca mais envolvida no processo de produção.

Alianças entre marcas envolvem diversas decisões.⁵⁰ Que habilidades você *não* tem? Que limitações de recursos você enfrenta (pessoal, tempo, dinheiro)? Quais são suas metas de crescimento ou necessidades de receita? Verifique se a oportunidade é um negócio lucrativo. Como ele ajuda a manter ou reforçar o brand equity? Existe algum risco de diluir o brand equity? O acordo oferece alguma vantagem extrínseca, como oportunidades de aprendizagem?

BRANDING DE INGREDIENTE Branding de ingrediente é uma forma especial de co-branding.⁵¹ Envolve a criação de um brand equity para materiais, componentes ou peças que necessariamente entram em produtos finais de outras marcas. Entre algumas ações de marca ingrediente bem-sucedidas estão a tecnologia de redução de ruídos Dolby, as fibras resistentes à água GORE-TEX e os tecidos impermeáveis Scotchgard. Alguns produtos populares que usam branding de ingrediente com uma marca específica são as combinações da Lunchable contendo os tacos da Taco Bell e as batatas chips da Frito Lay com o molho barbecue da KC Masterpiece.

Uma forma interessante de branding de ingrediente é o *self-branding*, em que as empresas anunciam e até mesmo registram suas próprias marcas ingredientes. A rede de hotéis Westin, por exemplo, anuncia sua própria “Heavenly Bed” (cama paradisíaca) e o “Heavenly Shower” (chuveiro paradisíaco). Inclusive, a Heavenly Bed foi tão bem aceita que a Westin passou a vender camas, travesseiros, lençóis e cobertores por um catálogo on-line, além de outros presentes, artigos de banho e até mesmo itens para animais de estimação com a marca “Heavenly”. Se puder ser bem feito, faz sentido criar marca ingrediente própria, porque as empresas têm mais controle sobre elas e podem desenvolver ingredientes específicos para os fins desejados.⁵²

As marcas ingrediente procuram criar conscientização e preferência para seu produto de tal forma que os consumidores não comprem um produto final que não contenha o ingrediente.⁵³ A DuPont fez isso muito bem.

DuPont A DuPont lançou diversos produtos inovadores, como um material para superfícies sólidas Corian® usado em vários segmentos, do setor de vestuário ao aeroespacial. Muitos desses produtos, como o não tecido Tyvek®, o revestimento antiaderente Teflon® e a fibra Kevlar®, tornaram-se nomes comuns como marcas ingredientes em produtos de consumo fabricados por outras empresas. Desde 2004, a DuPont lançou mais de 5 mil produtos e obteve mais de 2.400 novas patentes. O recém-premiado Sorona® é um polímero de fontes renováveis para uso nos segmentos de carpetes e vestuário.⁵⁴

Muitos fabricantes produzem componentes ou materiais que entram nos produtos de marca finais, mas cuja identidade individual acaba se perdendo. Entre os poucos que conseguiram evitar esse destino está a Intel. Sua campanha de marca dirigida ao consumidor final convenceu muitos compradores de computador a preferir marcas com “Intel inside”. Como resultado, os principais fabricantes — IBM, Dell, Compaq — compram chips da Intel a um preço superior ao que pagariam se fossem comprar chips equivalentes de um fornecedor desconhecido.

Qual é a receita para uma marca ingrediente de sucesso?⁵⁵

1. Os consumidores devem perceber que o ingrediente é importante para o desempenho e o sucesso do produto final. O ideal é que esse valor intrínseco seja facilmente visível ou experimentável.
2. Os consumidores devem ser convencidos de que nem todas as marcas ingredientes são iguais e de que o ingrediente é superior.
3. Um símbolo ou logotipo distintivo deve sinalizar claramente para os consumidores que o produto final contém o ingrediente. O ideal é que o símbolo ou logotipo funcione como um “selo”, seja simples e versátil e comunique qualidade e confiança com credibilidade.

4. Um programa coordenado de *pull* (puxar) e *push* (empurrar) deve ajudar os consumidores a entender a importância e as vantagens das marcas ingredientes. Os membros do canal devem oferecer suporte total como propaganda e promoções aos consumidores e — algumas vezes, com a colaboração dos fabricantes — merchandising e campanhas promocionais no varejo.

Embalagem, rotulagem e garantias

Muitas embalagens — como a garrafa de Coca-Cola e a lata de Red Bull — são mundialmente famosas. Vários profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês, *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção. A maioria das empresas, contudo, trata a embalagem e a rotulagem como um elemento da estratégia de produto. A garantia também é uma parte importante dessa estratégia e frequentemente aparece na embalagem.

Embalagem

Definimos **embalagem** como o conjunto de atividades de design e produção do recipiente que envolve um produto. A embalagem pode incluir até três níveis de materiais. A colônia Cool Water de Davidoff vem em um frasco de vidro (*embalagem primária*), dentro de uma caixa de papel-cartão (*embalagem secundária*), que por sua vez vem em uma caixa de papelão ondulado (*embalagem de remessa*) contendo seis dúzias de unidades.

A embalagem é o primeiro contato do comprador com o produto. Se eficiente, atrai o consumidor e estimula a escolha pelo produto. Com efeito, elas podem atuar como “comerciais de cinco segundos”. Também afetam a experiência dos consumidores mais tarde, quando abrem o pacote e usam o produto em casa. Alguns pacotes podem até ser atrativamente expostos em casa. Uma embalagem diferenciada, como a do lustrador de sapatos Kiwi, as balas Altoids e a vodka Absolut é parte importante de um brand equity.⁵⁶

Vários fatores contribuem para que, cada vez mais, as embalagens sejam usadas como ferramenta de marketing:

- **Autosserviço.** Um número crescente de produtos é vendido na forma de autosserviço. Em um supermercado médio, que estoca cerca de 15 mil itens, o comprador comum passa por aproximadamente 300 itens por minuto. Uma vez que cerca de 50 a 70 por cento de todas as compras são decididas na loja, a embalagem eficaz deve desempenhar muitas das tarefas de vendas: atrair a atenção, descrever os aspectos do produto, criar confiança no consumidor e transmitir uma imagem geral favorável.
- **Poder aquisitivo do consumidor.** O aumento no poder aquisitivo do consumidor significa que ele está disposto a pagar um pouco mais pela conveniência, aparência, confiabilidade e prestígio de embalagens melhores.
- **Imagem da marca e da empresa.** As embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca. Na loja, podem produzir um efeito de outdoor, como a marca Garnier Frutis com sua vibrante embalagem verde no corredor de artigos para cabelo.
- **Oportunidade de inovação.** Uma embalagem inovadora, como tampas abre-e-fecha, pode trazer grandes benefícios para os consumidores e lucros para os fabricantes.

Uma embalagem deve atingir alguns objetivos:⁵⁷

1. Identificar a marca.
2. Transmitir informações descritivas e persuasivas.
3. Facilitar o transporte e a proteção do produto.
4. Fornecer orientações sobre a armazenagem em casa.
5. Fornecer orientações sobre o consumo do produto.

Para atingir os objetivos de marketing da marca e satisfazer os desejos dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Quanto à estética, é preciso analisar tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações. Há uma série de fatores e critérios em cada um desses quesitos.

A embalagem, o nome e o logotipo diferenciados da Kiwi são ativos da marca.



A cor é um aspecto particularmente importante da embalagem, e incorpora significados diferentes de acordo com a cultura e o segmento de mercado. A Tabela 12.3 resume as crenças de alguns especialistas em marketing visuais sobre seus efeitos.

Do ponto de vista funcional, o design estrutural é de crucial importância. Os elementos da embalagem devem harmonizar entre si e com as decisões sobre determinação de preço, propaganda e outros fatores de marketing.

Atualizações ou redesenhos de embalagem podem ocorrer com frequência para tornar a marca mais contemporânea, relevante ou prática. Embora possam exercer impacto imediato sobre as vendas, também podem ter uma desvantagem, como a PepsiCo aprendeu com sua marca Tropicana.

Tropicana A PepsiCo teve um grande sucesso com a marca Tropicana, adquirida em 1998. Então, em 2009, a empresa lançou uma embalagem reformulada para “atualizar e modernizar” a marca. O objetivo era criar “apego emocional enaltecendo o suco e alardeando as boas qualidades da fruta natural”. O Arnell Group foi responsável pela remodelação radical que levou a um visual inteiramente novo, minimizando o nome da marca, realçando a importância da frase “100 por cento laranja pura e natural” e substituindo a imagem do canudo espetado em uma laranja na frente da embalagem pelo close de um copo de suco de laranja. A reação do consumidor foi rápida e negativa. A embalagem parecia “feia” ou “simplicória”, e alguns até mesmo a confundiam com uma marca de loja. As vendas caíram 20 por cento. Depois de apenas dois meses, a PepsiCo anunciou o retorno da antiga embalagem.⁵⁸

TABELA 12.3 Efeitos das cores no branding e nas embalagens

Vermelho é uma cor poderosa, que simboliza energia, paixão e até mesmo perigo. O vermelho funciona melhor com produtos ou marcas orientados para a ação, produtos associados com velocidade ou potência e marcas dominantes ou icônicas.
Laranja muitas vezes tem a conotação de aventura e diversão. Em comparação com o vermelho, é uma cor que também chama a atenção e é tida como estimuladora de apetites, porém menos agressiva. O laranja tem sido usado para transmitir valor e descontos; recentemente ganhou associações com jovialidade e estilo, graças à indústria da moda.
Amarelo remete ao calor do sol e alegria. Seus tons mais vibrantes provocam sensações de bem-estar e são considerados estimuladores da atividade mental, de modo que frequentemente é associado com sabedoria e inteligência. O amarelo funciona bem para produtos ou marcas ligados a esportes e atividades sociais ou para produtos e conteúdo que buscam chamar a atenção.
Verde conota limpeza, frescor e renovação — e, obviamente, cuidado com o meio ambiente —, mas os especialistas alertam que hoje em dia é usado em demasia no mercado. É uma das cores mais predominantes e de maior ocorrência na natureza; por isso, muitas vezes está associada a atributos saudáveis. Funciona bem para produtos orgânicos e reciclados ou para marcas associadas a saúde e bem-estar.
Azul , outra cor naturalmente predominante, é associada regularmente a segurança, eficiência, produtividade e clareza mental. Popularizou-se no mundo corporativo e, em particular, no setor de alta tecnologia. O azul também simboliza limpeza, franqueza e relaxamento, e funciona bem para tudo, de produtos de limpeza e higiene pessoal até spas e destinos de férias.
Roxo , durante séculos, simbolizou nobreza e riqueza, e essas associações se mantêm até os dias de hoje. O roxo é uma cor poderosa para marcas e produtos de luxo ou para empresas que querem passar um ar de mistério ou singularidade a seus produtos. O roxo é particularmente popular entre mulheres de todas as idades.
Rosa é o estereótipo da cor feminina, associado a superficialidade e ternura, e denota qualidades suaves, pacíficas e reconfortantes. O rosa funciona bem para produtos de cuidados pessoais e marcas relacionadas com bebês. Também é associado com doçura e funciona bem para indústrias alimentícias que vendem doces.
Marrom é uma cor forte, terrena, que denota honestidade e confiabilidade. Frequentemente, é tida como a cor favorita dos homens. Seus tons mais escuros são ricos e sólidos, enquanto outros tons funcionam bem como uma cor de base. O marrom costuma funcionar melhor em conjunto com outras cores.
Preto é clássico e forte, além de ser comum nos esquemas de cor dos profissionais de marketing como um componente primário ou uma cor de destaque para fontes ou imagens. O preto pode transmitir poder, luxo, sofisticação e autoridade; pode ser usado para comercializar de tudo, desde carros e produtos eletrônicos até hotéis sofisticados e serviços financeiros.
Branco , a cor das nuvens fofas e da neve fresca, logicamente, tem a conotação de pureza e limpeza. Muitas vezes é usada como uma cor de fundo ou de destaque para iluminar um esquema de cores, mas também pode ser usado livremente para criar associações de pureza para alimentos orgânicos ou produtos de higiene pessoal. O branco também pode simbolizar inovação e modernidade.

Fonte: SULLIVAN, Elisabeth. Color me profitable. *Marketing News*, p. 8, 15 out. 2008. Reproduzido com permissão de *Marketing News*, publicada pela American Marketing Association.

Depois de projetada, a embalagem deve ser testada. *Testes de engenharia* são conduzidos para assegurar que a embalagem resistirá a condições normais; *testes visuais*, para assegurar que o texto ficará legível e as cores, harmoniosas; *testes de distribuidores*, para assegurar que os distribuidores considerarão as embalagens atraentes e fáceis de manusear; e *testes de consumidor*, para assegurar a resposta favorável dos compradores. O monitoramento por câmeras escondidas pode avaliar o quanto os consumidores notam e examinam os pacotes. No caso do medicamento contra gripe Comtrex, uma pesquisa de monitoramento confirmou que somente 50 por cento dos consumidores examinavam o pacote antigo na prateleira *versus* 62 por cento para a embalagem redesenhada.⁵⁹



Os profissionais de marketing devem equilibrar demandas concorrentes em suas embalagens; a embalagem ecologicamente correta da Sun Chips foi suspensa logo após seu lançamento porque muitos consumidores se queixaram do ruído que os sacos faziam.

Embora o desenvolvimento de embalagens eficazes possa levar meses para ser concluído e consumir um investimento muito elevado, as empresas devem levar em consideração as crescentes preocupações ambientais e de segurança com vistas à redução de embalagens. Felizmente, muitas empresas já abraçaram a causa ambiental e encontraram novas maneiras criativas de desenvolver embalagens. Os salgadinhos multigrãos Sun Chips da Frito-Lay, que contém 30 por cento menos gordura do que as batatas chips, são posicionados como uma opção saudável, “boa para você”. Parte do esforço da empresa para também apoiar um “planeta mais saudável” consistiu em descobrir um saco totalmente compostável, feito de materiais à base de plantas (embora posteriormente retirado para alguns sabores, mediante a queixa de consumidores contra o ruído que os sacos faziam) e em abastecer sua fábrica em Modesto com energia solar.

Rotulagem

O rótulo pode ser uma simples etiqueta presa ao produto ou um projeto gráfico elaborado que faça parte da embalagem. Pode trazer apenas o nome da marca ou conter muitas informações. Mesmo que o fabricante prefira um rótulo simples, a lei pode exigir informações adicionais.

O rótulo desempenha diversas funções. Primeiro, deve *identificar* o produto ou a marca — por exemplo, o nome Sunkist carimbado em laranjas. Também deve *classificar* o produto; pêssegos enlatados são rotulados em classes A, B e C. Além disso, deve *descrever* o produto: quem o fez, onde e quando, o que contém, como usá-lo e quais são as medidas de segurança. Por fim, pode *promover* o produto com ilustrações atraentes. Novas tecnologias permitem que rótulos aderentes envolvam toda a embalagem, com imagens vívidas e mais informações sobre o produto, substituindo os rótulos de papel colados.⁶⁰

Com o tempo, os rótulos podem precisar de renovação. O do sabonete Ivory já foi refeito 18 vezes desde a década de 1890, com mudanças graduais no tamanho e no formato das letras. Contudo, como a Tropicana constatou, empresas com rótulos que se tornaram ícones precisam tomar muito cuidado antes de iniciar uma reformulação e preservar os principais elementos de *branding* nesse processo.

Há uma longa história de questões legais envolvendo rótulos e embalagens. Em 1914, a Federal Trade Commission Act (Lei da Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos) estabeleceu que embalagens e rótulos falsos ou enganosos constituem concorrência desleal. A Fair Packaging and Labeling Act (Lei de Embalagem e Rotulagem), aprovada pelo Congresso norte-americano em 1967, determinou exigências compulsórias de rotulagem, incentivou a autorregulamentação do setor e permitiu que órgãos federais estabelecessem a regulamentação de embalagem em setores específicos.

O Food and Drug Administration (FDA) exigiu que os produtores de alimentos processados incluíssem rotulagem nutricional que destacasse claramente a quantidade de proteínas, gorduras, carboidratos e calorias contidos nos produtos, assim como o teor de vitaminas e minerais como uma porcentagem da cota diária recomendada.⁶¹ Esse mesmo órgão também tomou medidas contra a má utilização de descrições como “light”, “mais fibras” e “menos gordura”.

Garantias

Todas as empresas que vendem algo são legalmente responsáveis pela satisfação das expectativas normais ou razoáveis dos compradores. **Garantias de funcionamento** são declarações formais feitas pelo fabricante relacionadas ao desempenho esperado do produto. Produtos que estejam na garantia podem ser devolvidos ao fabricante ou encaminhados a uma assistência técnica para que sejam consertados, trocados ou para que o comprador seja reembolsado. Garantias de funcionamento, tanto as expressas claramente quanto as implícitas, são obrigatórias por lei.

Garantia estendida e contratos de serviço podem ser extremamente lucrativos para fabricantes e varejistas. Analistas estimam que as vendas de garantias estendidas foram responsáveis por um grande percentual dos lucros operacionais da Best Buy, por exemplo.⁶² Apesar das evidências de que a garantia estendida não compensa, alguns consumidores valorizam a paz de espírito.⁶³ Essas garantias ainda geram somas multibilionárias à receita de produtos eletrônicos nos Estados Unidos, embora o total tenha declinado à medida que os consumidores se sentiram mais confiantes em buscar soluções para problemas técnicos na Internet ou com amigos.⁶⁴

Muitas empresas oferecem garantias gerais ou específicas.⁶⁵ Empresas como a Procter & Gamble prometem satisfação geral ou completa, sem entrar em mais detalhes: “Se você não estiver satisfeito por qualquer motivo, devolva o produto para que possamos trocá-lo ou devolver seu dinheiro”. Já a A. T. Cross oferece garantia vitalícia para suas canetas e lapiseiras. Se necessário, o cliente envia a caneta por correio para a A. T. Cross (envelopes pré-pagos são fornecidos nas lojas), e ela é consertada ou trocada gratuitamente.

As garantias reduzem o risco percebido pelo comprador. Elas sugerem que o produto é de alta qualidade, e a empresa e seus serviços, confiáveis. São eficazes quando a empresa ou o produto não é conhecido ou quando a qualidade do produto é superior à da concorrência. Os planos de garantia de dez anos ou 100 mil milhas do sistema de tração dos automóveis Hyundai e Kia foram um sucesso, e surgiram, em parte, da necessidade de garantir aos potenciais compradores a qualidade dos produtos e a estabilidade das empresas.

Resumo

1. O produto é o primeiro e mais importante elemento do mix de marketing. A estratégia do produto demanda decisões coordenadas sobre mix de produtos, linhas de produtos, marcas, embalagem e rotulagem.
2. Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa pensar em cada um dos cinco níveis do produto: o benefício central, o produto básico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações a que, em última instância, o produto poderá ser submetido.
3. Os produtos podem ser classificados como bens duráveis, bens não duráveis ou serviços. Na categoria de bens de consumo, os produtos são de conveniência (básicos, mercadorias de impulso e mercadorias de emergência), bens de compra comparados (homogêneos e heterogêneos), bens de especialidade ou bens não procurados. Na categoria de bens industriais, os produtos podem entrar em três categorias: materiais e peças (matéria-prima, materiais e peças manufaturadas), bens de capital (instalações e equipamentos) ou suprimentos e serviços empresariais (suprimentos operacionais, peças e serviços de manutenção e serviços de consultoria empresarial).
4. As marcas podem ser diferenciadas com base em formato, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design do produto. Nas dimensões de serviço entram facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo.
5. O design é a totalidade de recursos que afetam a aparência, a sensação e as funções pertinentes a um produto. Um produto bem projetado oferece benefícios funcionais e estéticos aos consumidores e pode ser uma importante fonte de diferenciação.
6. Muitas empresas vendem mais de um produto. Um mix de produtos pode ser classificado de acordo com sua abrangência, extensão, profundidade e consistência. Essas quatro dimensões são as ferramentas necessárias para desenvolver a estratégia de marketing da empresa e decidir que linhas de produtos desenvolver, manter, colher ou abandonar. Para analisar uma linha de produtos e decidir a quantidade de recursos que devem ser investidos nela, os gerentes de linha de produtos precisam examinar as vendas, os lucros e o perfil do mercado.
7. Uma empresa pode mudar um produto do seu mix de marketing estendendo sua linha de produtos por meio de ampliação (mercado abaixo, mercado acima ou ambos) ou complementação, modernizando seus produtos, promovendo alguns deles ou eliminando os menos lucrativos.
8. Muitas vezes, as marcas são vendidas ou comercializadas em conjunto. Marca ingrediente e co-brands podem agregar valor supondo-se que tenham brand equity e sejam percebidas como adequadamente correlacionadas.
9. Os produtos físicos precisam ser embalados e rotulados. Embalagens bem projetadas podem criar valor de conveniência para os clientes e valor promocional para os produtores. Garantias podem oferecer segurança adicional aos consumidores.

Aplicações

Debate de marketing

Quando se trata de produtos, o que vale mais: a forma ou a função?

O debate “forma *versus* função” se aplica a muitas áreas, incluindo o marketing. Alguns profissionais de marketing acreditam que o desempenho do produto é o mais importante. Outros sustentam que o visual e outros elementos de design dos produtos são o que realmente faz a diferença.

Assuma uma posição: funcionalidade ou design de produto — qual dos dois é a chave para o sucesso da marca?

Discussão de marketing

Diferenciação de bens e serviços

Considere os diferentes meios de diferenciação de bens e serviços. Quais deles têm maior impacto em suas escolhas? Por quê? Você consegue pensar em marcas que se sobressaem nesses meios de diferenciação?

Excelência de Marketing

Caterpillar

A Caterpillar foi fundada em 1925, quando duas empresas de tratores da Califórnia se fundiram. O nome Caterpillar, no entanto, remonta ao início da década de 1900, quando Benjamin Holt, um dos fundadores da empresa, projetou um trator com esteiras largas e espessas no lugar de rodas. Essas esteiras impediam a máquina de afundar nos solos da Califórnia, que ficavam intransitáveis quando encharcados. O novo trator agrícola rastejava pela terra de tal forma que um observador disse que “se arrastava como uma lagarta” (em inglês, *caterpillar*).

Holt colocou o trator no mercado sob a marca Caterpillar e, após a fusão à nova empresa, se tornou a Caterpillar Tractor Company. Desde então, a Caterpillar Inc., ou CAT, transformou-se no maior fabricante de máquinas de terra-planagem e motores do mundo. Com mais de 300 tipos de máquina à venda, a Caterpillar oferece soluções de produtos para oito setores: residencial, não residencial, industrial, de infraestrutura, mineração e extrativismo, energia, tratamento de resíduos e florestal. Suas características máquinas amarelas são encontradas em todo o mundo e ajudaram a tornar a marca um ícone dos Estados Unidos.

Então, como uma pequena empresa de tratores cresceu para ser uma das maiores do mundo? No início, ela cresceu em um ritmo constante, atingindo alguns marcos importantes, como o uso dos rolamentos agrícolas da marca registrada Caterpillar em tanques do exército na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. No período pós-guerra, a alta demanda por construção e a forte demanda externa mantiveram as vendas sólidas até meados do século XXI, assim como inovações como o trator a diesel e os tratores de pneus de borracha.

O cenário mudou, no entanto, quando a recessão do início da década de 1980 atingiu duramente a Caterpillar, e concorrentes internacionais ganharam participação de mercado, incluindo a japonesa Komatsu. Preços altos e uma burocracia inflexível quase levaram a Caterpillar à falência. Somente em 1982, a empresa perdeu US\$ 6,5 bilhões, demitiu milhares de funcionários, fechou várias fábricas e sofreu uma prolongada greve do sindicato, o United Auto Workers.

Na década de 1990, a Caterpillar reconheceu que precisava desesperadamente mudar e, sob nova liderança, protagonizou com sucesso uma das maiores reviravoltas da história corporativa. Vários fatores desempenharam seu papel.

- A Caterpillar combateu corajosamente o sindicato da categoria e sobreviveu a duas greves e sete anos de desentendimentos.
- Ela se descentralizou e se reestruturou em várias unidades de negócios, cada uma responsável por sua própria gestão de lucros e perdas.
- Investiu uma soma considerável (em última análise, US\$ 1,8 bilhão) em um programa de modernização fabril que automatizou e racionalizou seu processo industrial com uma combinação de estoque just-in-time e manufatura flexível. Automatizando seu sistema de produção, a empresa se tornou mais eficiente e competitiva, embora também tenha sido forçada a demitir mais trabalhadores.
- A área de pesquisa e desenvolvimento se tornou uma das maiores prioridades da empresa, que investiu centenas de milhões de dólares em novas tecnologias, produtos e máquinas. Como resultado, seus caminhões destinados ao setor de construção se tornaram mais avançados em tecnologia, competitivos e ecologicamente corretos.

Hoje em dia, a Caterpillar se classifica em primeiro ou em segundo lugar em todos os setores nos quais atua. Seus produtos são incomparáveis em qualidade e confiabilidade, e a empresa tem mantido seu forte foco em inovação. Com um orçamento anual de US\$ 2 bilhões para pesquisa e desenvolvimento, novos produtos são lançados a cada ano. Recentes inovações incluem tratores híbridos a diesel e elétricos — o primeiro de sua espécie — e motores de baixa emissão com tecnologia ACERT, uma tecnologia diesel limpa que também melhora a eficiência do combustível.

A gama de produtos da Caterpillar é imensa. De minipilhaderias (*skid steer*) com potência de 47 cavalos até um trator de potência de 850 cavalos e um enorme caminhão de mineração de 3.370 cavalos de potência, a empresa desenvolve produtos que atendem as necessidades específicas de cada mercado e região. Na China, por exemplo, um mercado crucial para o futuro da Caterpillar, a empresa dividiu sua estratégia de produto em três segmentos: classe mundial, intermediário e baixo. A Caterpillar está focada em máquinas inovadoras de alta tecnologia para o segmento crescente de classe mundial, deixando o segmento baixo para os concorrentes locais, que acabarão se consolidando.

Outra razão para o domínio de mercado da Caterpillar é seu modelo de negócio. A empresa vende de tudo: máquinas, serviços e suporte para uma ampla gama de setores.

Cinquenta e três por cento de suas vendas vêm de produtos físicos, e o restante de serviços integrados. A Caterpillar realiza essa façanha por meio de sua extensa Global Dealer Network — uma rede de revendedores independentes CAT especialmente treinados, que podem fornecer serviços em bases locais, dando um toque pessoal à empresa global.

Sentir-se local é importante, considerando-se que 56 por cento dos negócios da Caterpillar provêm do exterior, o que a torna um dos maiores exportadores dos Estados Unidos. A Caterpillar tem liderado a construção de estradas, pontes, rodovias e aeroportos em todo o mundo. Em cidades em desenvolvimento, como Antamin, no Peru, que é abundante em cobre, grandes empresas de mineração investem centenas de milhões em máquinas e serviços CAT por ano. Até 50 diferentes tipos de escavadora para terraplenagem, carregador frontal, escavadeira elétrica e caminhão especial para mineração CAT ajudam a abrir estradas, limpar vazamentos e explorar cobre. Esses caminhões enormes são todos fabricados em Decatur, Illinois, despachados em partes e montados no local de trabalho.

As vendas da Caterpillar atingiram US\$ 51 bilhões em 2008 e caíram para US\$ 32 bilhões em 2009 devido à recessão. A japonesa Komatsu continua a ocupar um distante segundo lugar, com menos da metade das vendas da Caterpillar, que mantém 50 instalações de produção nos

Estados Unidos e 60 no exterior, vendendo produtos em mais de 200 países.

O que esperar da Caterpillar no futuro? À medida que segue adiante, a empresa permanece focada em reduzir as emissões de gases de efeito estufa de suas máquinas, inovar em tecnologias mais verdes, manter sua marca fortalecida e investir no futuro de países emergentes como Índia e China. A empresa acredita que, para crescer, precisa de um bom desempenho nos mercados emergentes.

Questões

1. Quais foram os principais passos que levaram a Caterpillar a se tornar líder no setor de máquinas de terraplanagem?
2. Discuta o futuro da Caterpillar. O que ela deveria fazer a seguir com sua linha de produtos? Onde está o crescimento futuro da empresa?

Fonte: Green Rankings. The 2009 list. *Newsweek*, <http://greenrankings.newsweek.com>; MCKEOUGH, Tim McKeough. The caterpillar self-driving dump truck. *Fast Company*, 1º dez. 2008; TAYLOR III, Alex. Caterpillar: big trucks, big sales, big attitude. *Fortune*, 13 ago. 2007; VAN HAMPTON, Tudor. A new heavyweight among hybrids. *New York Times*, 21 jan. 2010; PEARLSTEIN, Steven. After Caterpillar's turnaround, a chance to reinvent globalization. *Washington Post*, 19 abr. 2006; BUSS, Dale. CAT is back: an icon that once seemed headed for the dustbin, Caterpillar has made an impressive turnaround. Here's how. *Chief Executive*, jul. 2005; SCANLON, Jessie. Caterpillar rolls out its hybrid D7E tractor. *BusinessWeek*, 20 jul. 2009; Caterpillar, Inc. supporting materials at CLSA Asia USA Forum; www.cat.com.

Excelência de Marketing

Toyota

Em 1936, a Toyota admitiu estar seguindo o arrojado Airflow da Chrysler e padronizando seu motor conforme um motor Chevrolet 1933. Mas em 2000, quando lançou seu primeiro carro híbrido a gasolina-elétrico, o Prius, a Toyota era líder de mercado. Em 2002, quando a segunda geração do Prius chegou aos showrooms, as concessionárias receberam 10 mil pedidos antes mesmo de o carro estar disponível. A GM reagiu anunciando que entraria no mercado de híbridos com modelos próprios.

A Toyota oferece uma linha completa de carros para o mercado norte-americano, desde sedãs familiares e veículos utilitários esportivos até caminhões e minivans. Há produtos com diferentes faixas de preço, desde os Scions de preço baixo até os Camrys de preço médio e os Lexus de luxo. Projetar essa variedade de produtos significa ouvir uma variedade de clientes, desenvolvendo os carros que eles querem e depois criando um marketing que reforce a imagem de cada marca.

Após quatro anos ouvindo atentamente os adolescentes, por exemplo, a Toyota descobriu que o público-alvo do Scion, na faixa etária de 16 a 21 anos, queria personalização (nos Estados Unidos, a idade para tirar carteira de motorista é a partir dos 16 anos). Por isso, ela monta o carro *mono-spec* na fábrica, isto é, com apenas um nível bem equipado de acabamento, e permite aos clientes escolher entre mais de 40 elementos de personalização nas concessionárias, desde sistema de som até rodas e, inclusive, tapetes. A Toyota promove o Scion em eventos musicais e tem showrooms os

quais “os jovens se sentem à vontade para frequentar, e não um lugar aonde vão somente para olhar um carro”, disse o vice-presidente do Scion, Jim Letz.

Em contraponto, o slogan da estratégia global do Lexus é “Passionate pursuit of perfection” (“Busca apaixonada da perfeição”). As concessionárias oferecem tratamento esmerado, embora a Toyota entenda que o conceito de perfeição seja diferente em cada país. Nos Estados Unidos, perfeição e luxo significam conforto, tamanho e confiabilidade. Na Europa, luxo significa atenção aos detalhes e tradição da marca. Desse modo, embora a Toyota mantenha consistência em vocabulário visual, logotipo, fonte e comunicação geral do Lexus, a propaganda varia de acordo com o país.

Outra grande razão por trás do sucesso da Toyota é sua fabricação. A empresa é mestre em manufatura enxuta e melhoria contínua. Suas fábricas podem produzir até oito modelos diferentes ao mesmo tempo, acarretando enorme aumento de produtividade e capacidade de resposta ao mercado. E a Toyota inova continuamente. Sua linha de montagem característica passa por milhares de mudanças operacionais no curso de um único ano. Seus funcionários têm três propósitos em mente: fazer carros, fazer carros melhores e ensinar a todos como fazer carros melhores. A empresa incentiva a resolução de problemas, sempre procurando aprimorar o processo pelo qual ela melhora todos os demais processos.

A Toyota está integrando suas montadoras em todo o mundo em uma gigantesca rede única. As fábricas perso-

nalizarão carros para os mercados locais e modificarão a produção rapidamente para atender a qualquer pico de demanda nos mercados mundiais. Com uma rede de produção, a Toyota pode construir uma ampla variedade de modelos de maneira muito mais econômica. Isso significa que ela será capaz de preencher nichos de mercado à medida que eles surgem, sem a necessidade de desenvolver novas operações de montagem. “Se houver um mercado ou segmento de mercado em que não estejam presentes, eles vão até lá”, disse Tatsuo Yoshida, analista do setor automotivo na Deutsche Securities Ltd. E, com consumidores cada vez mais volúveis em termos do que querem em um carro, essa agilidade de mercado propicia à Toyota uma imensa vantagem competitiva.

Em 2006, a Toyota faturou acima de US\$ 11 bilhões — mais do que todas as outras grandes montadoras juntas. Em 2007, superou a General Motors para se tornar a maior montadora de veículos do mundo. E, em 2008, fabricou 9,2 milhões veículos, um milhão a mais do que a GM e quase 3 milhões a mais do que a Volkswagen.

Ao longo dos anos, os automóveis da Toyota vêm mantendo a consistência em alta qualidade e confiabilidade. No entanto, tudo isso mudou em 2009 e 2010, quando a empresa fez um recall em massa de mais de 8 milhões de veículos. Vários problemas que vão desde pedais do acelerador que travam até uma aceleração súbita e falhas no sistema de frenagem afetaram muitas marcas da Toyota, inclusive Lexus, Prius, Camry, Corolla e Tundra.

Esses defeitos mecânicos causaram não somente inúmeros acidentes, mas também a morte de mais de 50 pessoas. O presidente da Toyota, Akio Toyoda, testemunhou perante o Congresso e prestou esclarecimento sobre o que saiu errado: “Perseguimos o crescimento na velocidade com que éramos capazes de desenvolver nosso pessoal e nossa organização. Eu lamento que isso tenha resultado nos problemas de segurança descritos nos recalls que enfrentamos

agora, e lamento profundamente por qualquer acidente que os motoristas de um Toyota tenham sofrido”.

Analistas estimaram que o recall mundial custará à Toyota de US\$ 2 bilhões a US\$ 6 bilhões, incluindo custos de reparação, acordos legais e vendas perdidas. A participação de mercado caiu 4 por cento nos primeiros três meses do recall, e esperou-se que caísse ainda mais, uma vez que os problemas continuaram a ocorrer. Na expectativa de atrair de volta os consumidores da marca Toyota, a empresa ofereceu incentivos, como dois anos de manutenção gratuita e financiamento sem juros.

Apesar da tempestade do recall de 2010 e da perspectiva de tempos difíceis, a Toyota tem o consolo de continuar a liderar o setor em uma ampla gama de áreas, como manufatura enxuta e tecnologias ecologicamente corretas.

Questões

1. A Toyota construiu uma enorme empresa de manufatura capaz de fabricar milhões de carros por ano para uma ampla variedade de consumidores. Por que ela conseguiu crescer muito mais do que qualquer outra montadora de automóveis?
2. A Toyota fez a coisa certa ao fabricar uma marca de carros para todos? Por quê?
3. A Toyota cresceu rápido demais como Akio Toyoda sugeriu? O que a empresa deve fazer em um ano, 5 anos e 10 anos? Como as empresas em expansão podem evitar problemas de qualidade no futuro?

Fontes: ZIMMERMAN, Martin. Toyota's first quarter global sales beat GM's preliminary numbers. *Los Angeles Times*, 24 abr. 2007; FISHMAN, Charles. No satisfaction at Toyota. *Fast Company*, p. 82-90, dez. 2006-jan. 2007; BROWN, Stuart F. Toyota's global body shop. *Fortune*, p. 120, 9 fev. 2004; TREECE, James B. Ford down; Toyota aims for no. 1. *Automotive News*, p. 1, 2 fev. 2004; BEMNER, Brian; DAWSON, Chester. Can anything stop toyota? *BusinessWeek*, p. 114-22, 17 nov. 2003; HOSAKA, Tomoko A. Toyota counts rising costs of recall woes. *Associated Press*, 16 mar. 2010; World motor vehicle production by manufacturer. *OICA*, jul. 2009; ISIDORE, Chris. Toyota recall costs: \$2 billion. <http://money.cnn.com>, February 4, 2010; www.toyota.com.

Panorama brasileiro

A diversificação do Grupo JHSF no mercado de luxo

Por Ana Akemi Ikeda e Camila Assis Martins

Fundado em 1972, pelos irmãos Fábio e José Roberto, o Grupo JHSF nasceu como JHS Construção e Planejamento Ltda., cujo ramo de atuação estava focado na construção civil. Em 1991, devido a uma briga entre irmãos, a JHS foi dividida em duas, o que resultou no surgimento da JHSF (sendo o F de Fábio, pai do atual presidente José Auriemo Neto, o Zeco, como é mais conhecido). Foi a partir de 1999 que o grupo iniciou seu processo de diversificação de atuação, criando uma área de propriedades que atuava na incorporação e exploração edifícios de alto padrão em áreas nobres de São Paulo. Dois anos depois, em 2001, foi criada a divisão de shopping centers, que inaugurou o Shopping Metrô Santa Cruz, em São Paulo, primeiro no Brasil a ser

integrado a uma estação de metrô. Em 2007, a empresa adquiriu participação majoritária do Hotel Fasano, passando a atuar no ramo de gestão hoteleira. Em 2009, a JHSF decidiu atuar no varejo de marcas de luxo, trazendo e sendo gestora exclusiva no Brasil da marca Hermès. Especula-se que entrar para o ramo de marcas de luxo tenha sido um bom negócio, já que mais recentemente o grupo também conseguiu a gestão de Jimmy Choo e Pucci e informam no website que ainda trarão outras marcas para o país. Em maio de 2012, ampliando ainda mais seu escopo de atuação, a JHSF anunciou que entraria no mercado de energia livre, por meio de comercializadora própria, como forma de reduzir custos e gerir o próprio consumo.

O grupo abriu seu capital em 12 de abril de 2007, o que, na época, totalizou R\$ 432,4 milhões. Em paralelo, dois projetos foram anunciados: a Fazenda Boa Vista em 2007 e o Parque Cidade Jardim em 2008, dois empreendimentos para uso misto (lazer, trabalho e moradia) em larga escala. Para tornar seus projetos lucrativos, o grupo afirma que analisa tendências do mercado para encontrar e adquirir terrenos em locais com potencial para valorização após a construção de empreendimentos luxuosos — normalmente com a chancela de profissionais de renome mundial.

A Fazenda Boa Vista foi concebida como um projeto de segunda moradia para famílias classe A de São Paulo — está localizada a 100 km da capital — estruturada como uma comunidade planejada, ou seja, além das casas, outros serviços estão disponíveis para os moradores, inclusive o primeiro Hotel Fasano de campo, inaugurado em agosto de 2011. Além do hotel e seu restaurante, a Fazenda possui infraestrutura de lazer, esportes e serviços: dois campos de golfe, um centro equestre, campos de polo, quadras de tênis, heliporto, área para crianças — Fazendinha e Kid's Club — e bastante espaço para caminhada e cavalgadas distribuídos em 12 milhões m², sendo 3 milhões de áreas nativas e lagos.

Já o Parque Cidade Jardim, lançado em 2008, foi o maior empreendimento imobiliário do tipo em São Paulo. Ele é composto por nove edifícios residenciais, um shopping center — o Shopping Cidade Jardim — e três edifícios comerciais de alto padrão, almejando ser quase uma pequena cidade em si, lugar em que a classe alta paulistana poderia morar, trabalhar e se distrair. Apesar de estar localizado no Morumbi, bairro nobre da capital paulista, o local escolhido para a construção, a princípio, não parecia ser tão privilegiado assim: ao lado do Rio Pinheiros, na marginal.

No entanto, apesar de ser considerado um local improvável para a construção de um empreendimento de luxo, a JHSF explorou a área construindo um projeto que, além das moradias, agrega serviços por meio do Shopping Cidade Jardim, como ginástica, SPA, atendimentos médicos, bancos, cinema, restaurantes e, obviamente, compras em lojas exclusivas. Criticado por sua construção opulenta e luxuosa em um local árido, que faz com que todo o complexo seja extremamente vigiado, existe também a questão do acesso: só se chega de carro, pois todo o complexo é adjacente a uma via expressa, e o interior do shopping não possui conexões de pedestre com o exterior, nem mesmo com as torres comerciais e residenciais; os acessos são todos verticais, feitos por elevadores e escadas rolantes. Mesmo assim, o empreendimento parece ter agradado a classe abastada, pois desde o seu lançamento, o metro quadrado dos prédios residenciais valorizou 179 por cento.

O Shopping Cidade Jardim foi a grande vitrine do empreendimento, e foi concebido como um parque, com áreas abertas e as lojas voltadas para jardins naturais. Há pelo menos vinte árvores, com cerca de 18 m de altura, cujos troncos, decorados com orquídeas para um visual tropical, alcançam até o terceiro andar. As árvores eram nativas do local e foram levadas para um viveiro enquanto eram realizadas as obras. O portfólio de lojas é exclusivo e selecionado: como o grupo é responsável pela marca Hermès no Brasil, somente os seus shopping centers possuem as seis marcas de luxo mais valiosas do mundo, segundo ranking da consultoria Millward Brown em 2011. São elas: Louis Vuitton, Hermès, Rolex, Chanel, Gucci e Prada. Há ainda, além dos serviços, a preocupação de incluir lojas como a Livraria da Vila, proveniente do bairro Vila Madalena, conhecido por seu ar urbano e casual, restaurantes variados no terraço, e também uma filial da Casa do Saber, para que o shopping apresente outros incentivos ao seu público, além das compras.

De olho no futuro, o grupo JHSF pretende lançar em 2013 o Cidade Jardim Shops, um conceito de shopping compacto de alto padrão, ancorado em lojas pertencentes ao Shopping Cidade Jardim, como Hermès, Pucci, Jimmy Choo, Carolina Herrera e Salvatore Ferragamo, marcas comuns no consumo da alta renda. O shopping será localizado no coração da zona do luxo em São Paulo, na Rua Oscar Freire, com ligação para o vizinho Hotel Fasano da região, mais uma vez unindo dois negócios distintos do grupo.

A grande aposta da empresa, no entanto, é o Projeto Catarina, uma minicidade a 30 minutos de São Paulo com o objetivo de ser primeira moradia para até 50 mil pessoas com alto poder aquisitivo. O projeto, na cidade de São Roque, prevê, além das residências (casas e prédios de até três andares), ampla estrutura de lazer e esportes, centro empresarial, centro médico, comércio de marcas de luxo, um centro universitário e até uma pista de pouso para jatos executivos. O aporte total no projeto, previsto para terminar em 2022, é de R\$ 1,6 bilhão e espera-se um valor gerado em vendas de R\$ 7,9 bilhões. A primeira fase do projeto já está em construção: trata-se do Catarina Fashion Outlet Shopping, complexo de lojas ponta de estoque de marcas de luxo, com lançamento previsto para 2013.

Atualmente, a divisão de incorporações é responsável por aproximadamente 90 por cento da receita bruta do grupo, mas no médio prazo a tendência é uma mudança de negócio principal. A empresa projeta, somente para a área de rendas recorrentes, formada por receita de shoppings e escritórios, um salto dos atuais R\$ 64 milhões para R\$ 400 milhões até 2015. Com esse objetivo, a divisão de negócios de renda recorrente se tornaria a maior da JHSF em termos de geração de caixa e resultados, alterando definitivamente o negócio principal da empresa, que nasceu há quatro décadas, como uma empresa familiar de construção civil.

Questões

1. Discuta os cinco níveis de produto em relação aos empreendimentos do Grupo JHSF.
2. Classifique os empreendimentos do grupo em termos de durabilidade, tangibilidade e uso.
3. Como o Grupo JHSF buscou a diferenciação de seus produtos? Use o Shopping Cidade Jardim como foco para sua análise.
4. Analise o sistema, o mix e as linhas de produtos oferecidas ao mercado pelo Grupo JHSF.

Fonte: FAZENDA BOA VISTA. Disponível em: <www.boavista.com.br>. Acesso em: 15/07/2012; FRIAS, M. C. Primeira parte de projeto da JHSF recebe até R\$ 300 mi. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 20 nov. 2011. Mercado Aberto, p. B2; GRUPO JHSF. Disponível em <www.jhsf.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2012; GRUPO JHSF. Relatório de análise de resultados para investidores 1º trim. 2012. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/jhsf/web/arquivos/JHSF_ER_1T12_final.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2012; LOUIS VUITTON é a marca mais valiosa do mundo. *Época Negócios Online*, 24 maio 2012. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/05/louis-vuitton-continua-sendo-marca-de-luxo-mais-valiosa-do-mundo.html>>. Acesso em: 15 jul. 2012; MANZONI JUNIOR, R.; VALIM, C. E. O senhor do luxo. *IstoÉ Dinheiro*, São Paulo, ano 14, n. 737, p. 70-76, 23 nov. 2011; OLIVEIRA, J. J. JHSF cria comercializadora para gerir consumo próprio. *Valor Econômico*, São Paulo, 7 maio 2012. Caderno Empresas — Infraestrutura, p. B7; PARQUE CIDADE JARDIM. Disponível em: <www.parquecidadejardim.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2012; SHOPPING CIDADE JARDIM. Disponível em: <www.shoppingcidadejardim.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2012.

Ana Akemi Ikeda é professora de Marketing da FEA/USP e vice-coordenadora do MBA Marketing FIA (anaikeda@usp.br). **Camila Assis Martins** é mestranda em Administração com ênfase em Marketing pela Universidade de São Paulo — FEA/USP.

Perspectiva brasileira

Marketing de luxo *versus* marketing tradicional: exemplos brasileiros

Por Ana Akemi Ikeda e Camila Assis Martins

Elevação da renda, globalização, desenvolvimento e expansão de novas tecnologias, mudanças em culturas de consumo e até mesmo crises financeiras em países desenvolvidos são fatores que impulsionaram o negócio do luxo em novos mercados. A Bain & Company, em pesquisa, estima que o faturamento global do setor de luxo foi de € 191 bilhões em 2012, 10 por cento maior que no ano anterior, com previsões de crescimento entre 7 por cento a 9 por cento até 2015. A pesquisa afirma ainda que, atualmente, 30 por cento desse montante é proveniente dos mercados emergentes, fatia que tende a aumentar ao longo dos anos. Entre os países emergentes, a China é o destaque, com rápida expansão do consumo de produtos de luxo. Segundo pesquisa da BCG, ela será o maior país consumidor até 2015.

O Brasil não está de fora desse movimento. Segundo pesquisa da MCF Consultoria e da GfK Customer Research Brasil, de 2006 a 2009 o setor apresentou um crescimento acumulado em faturamento de 59,7 por cento. Em 2011, o setor faturou R\$ 18,8 bilhões, um crescimento de 20 por cento em relação ao ano anterior. Para 2012, a previsão é que o setor cresça no país por volta de 20 por cento. Fazer parte desse universo em franca expansão é o que muitas empresas desejam.

Diante dessa realidade, a palavra “luxo” se banalizou: todo mundo quer oferecer ao mercado uma oferta luxuosa, uma vez que o conceito de luxo é atrativo e parece vender mais. Há marcas de produtos de massa que oferecem versões *deluxe*, *premium*, ou que qualificam suas experiências como luxo, apenas como um adjetivo para tornar a oferta mais “especial”. Ainda, marcas de luxo tradicionais, em busca de aumentar suas receitas, também diversificaram seu portfólio de produtos, de modo a tornarem-se acessíveis para mais pessoas. Esses dois movimentos, chamados por alguns autores de “premiunização” e democratização do luxo, respectivamente, contribuíram para a diluição do conceito de luxo e da clara distinção entre o que é e o que não é luxo.

Primeiro, é importante diferenciar produto de luxo e marca de luxo. Um produto de luxo pode existir sem uma marca — como um diamante ou uma obra de arte —, mas uma marca pode trazer associações emocionais e simbólicas, além do bem em si. Atualmente, mesmo no universo do luxo, as marcas são importantes e elevam o valor percebido, como um diamante Tiffany & Co. ou a coleção *Hearts on Fire* da DeBeers. Para os pesquisadores Kapferer e Bastien (2009), a gestão de marcas de luxo altera a natureza do marketing tradicional, ou seja, do marketing realizado para produtos de massa. A marca de luxo deve valorizar sua identidade de marca. No marketing tradicional, uma “proposição única de valor” deve ser buscada em relação à concorrência. Já o marketing para uma marca de luxo sugere que ela não deve se comparar, deve ser o que ela é. Portanto, toda marca de luxo precisa de uma história própria, real (como Chanel) ou inventada (como a Tod’s), mas que conte como ela formou sua identidade, não devendo ser alterada ao longo do tempo. A marca de luxo não deve se avaliar em relação à concorrência, deve ser a melhor no que faz, a referência.

Para os autores Kapferer e Bastien (2009), existem alguns exemplos de marcas de luxo no mercado brasileiro. O hotel Copacabana Palace é um desses exemplos. Inaugurado em 1923, é um dos mais famosos hotéis brasileiros e referência de luxo no país. Até hoje só teve dois donos: a família Guinle e o grupo Orient Express (desde 1989). Ao longo de sua existência, “o Copa”, como é chamado pelos cariocas, integrou a vida de alto padrão da sociedade brasileira. Fred Astaire e Ginger Rogers dançando no filme *Flying down to Rio* (Voando para o Rio), de 1933, e tendo o hotel como principal cenário, ajudaram o hotel a ter e a se tornar conhecido internacionalmente. O Copacabana Palace já hospedou membros de realezas, astros da música, teatro e cinema, políticos, empresários e famílias nobres. Com sua fachada bela e suntuosa, até hoje o hotel busca sempre se renovar internamente para permanecer como sinônimo de requinte e sofisticação, qualidades conquistadas e preservadas ao longo de sua história.

A questão da busca pela perfeição também é posta em xeque: perfeição absoluta ou relativa? Os autores reconhecem que a marca de luxo deve ser atrelada a produtos de qualidade extrema, mas isso não significa que não tenham defeitos. Em muitos casos, o defeito como consequência do trabalho manual é valorizado e até mesmo considerado prova de autenticidade, como os relógios Patek Philippe, que, por serem feitos à mão, atrasam dois minutos a cada ano — trata-se de um defeito ou de um charme para a marca? A ETEL, marca brasileira de móveis de luxo, é outro exemplo. Intitulando-se “a alta costura” do mobiliário, a empresa trabalha com uma fórmula simples: móveis feitos à mão, desenhos exclusivos assinados por designers famosos, matéria-prima de qualidade e técnicas milenares de marcenaria. Cada peça é única e carrega consigo um detalhe: o seu “DNA”, que é uma sequência de números e letras impressas que identificam designer, artesão, ano da concepção da peça, ano da produção, número da peça, a madeira e sua origem e também seu destino, ou seja, quem foi o cliente.

Para os autores, a marca de luxo deve criar um sentimento de conquista em relação ao seu consumo. Quanto mais um produto parecer inacessível, mais desejável tenderá a ser. Enquanto a lógica do marketing tradicional prega a facilidade do acesso, a gestão de luxo deve sempre criar obstáculos, seja ele financeiro (preços), de acesso (localização das lojas), de tempo (fila de espera pelo produto) ou mesmo cultural (no sentido de que é preciso conhecer algo para admirar e consumir). O Brasil é o segundo maior mercado de aviação executiva, atrás apenas dos Estados Unidos. Assim como outros mercados, o setor de aviação executiva possui desde aeronaves mais simples e acessíveis até as mais luxuosas. A Embraer é uma representante do mercado de luxo brasileiro reconhecida mundialmente. Foi a partir de 2000 que a empresa se iniciou no mercado de aviação executiva e, atualmente, por meio de seu portfólio, atende diversos setores, inclusive o exigente mercado de luxo, com jatos executivos de alto padrão, como o Lineage 1000. Esse jato, que leva quatro meses para ser construído, custa cerca de US\$ 50 milhões

e a manutenção mensal pode chegar a US\$ 400 mil. Além da tecnologia de ponta, há a preocupação com o conforto interno, além de preocupações mais particulares, como o fato de permitir que os clientes personalizem sistemas e materiais da sua aeronave com o auxílio de especialistas. Em julho de 2012, a Embraer anunciou a contratação de um designer de interiores com experiência no setor automotivo e aeroespacial para assegurar a exclusividade e qualidade de seus modelos.

O marketing tradicional recomenda o uso de programas de relacionamento para criar intimidade e transferir poder aos clientes. O marketing para marcas de luxo não deve permitir isso sob o risco de perder seu prestígio perante os consumidores. A marca de luxo deve ser superior e dominar a relação. Isso não significa faltar com o respeito: os pais dominam seus filhos e mesmo assim não os desrespeitam. Segundo Kapferer e Bastien (2009), essa é a relação que a marca de luxo deve ter com seus consumidores.

Uma marca brasileira que soube se desenvolver a partir desse princípio foi a Daslu. Foi a partir dos anos 1980, com Eliana Tranchesi assumindo o controle da marca, que a Daslu se desenvolveu para o que conhecemos hoje. Inicialmente, a marca trazia roupas de estilistas estrangeiros para serem compradas pela alta classe paulistana, mas Eliana logo percebeu a possibilidade de investir em uma marca própria. Sabendo valorizar a relação com suas clientes, Eliana conseguiu transformar a Daslu em grife de luxo com coleção 100 por cento nacional. Hoje, a marca foi comprada por um grupo empreendedor e possui duas lojas no país, uma *flagship* em São Paulo, no Shopping Cidade Jardim, com 3.500 m² e toda a coleção — Daslu Couture, Daslu Homem, Daslu Casa, Daslu Boys&Girls e Daslu Bebê —; e outra no Shopping Fashion Mall no Rio de Janeiro. Também iniciou vendas pela Internet e planeja abertura de mais lojas, mais uma em São Paulo e as primeiras em Brasília e no interior de São Paulo.

O papel da comunicação para marcas de luxo é o de recriar o sonho e fortalecer as associações com a marca. Portanto, a efetividade da campanha de uma marca de luxo nunca deve ser mensurada pelas vendas antes e depois de sua divulgação, como é comum em empresas de produtos de massa; é provável que o impacto em vendas seja mínimo. A comunicação deve ser direcionada para o “público não alvo”, ao contrário do que sugere o marketing tradicional. A comunicação deve ensinar à população em geral sobre o valor de luxo de determinada marca, pois é somente desse modo que um consumidor poderá receber a distinção social procurada quando consome um produto de luxo. O nível de

conhecimento de uma marca de luxo deve ser bem mais amplo que apenas seu público-alvo.

No Brasil, a H. Stern é marca referência de luxo para qualquer classe social. Isso acontece porque a marca sabe planejar bem sua divulgação em mídia. Hoje, as campanhas de comunicação da H. Stern são iguais no mundo todo. No Brasil, a marca investe altos volumes em mídia impressa e nas revistas de maior tiragem do país. Artistas nacionais e estrangeiros que aparecem com joias H. Stern em grandes eventos também ajudam a gerar *buzz* para a marca. Estrelas de Hollywood já passaram pelo tapete vermelho na cerimônia do Oscar usando joias da marca; também foi bastante comentada a aparição de Jennifer Lopez no carnaval do Rio em 2012 utilizando cinco anéis H. Stern.

Na era atual de rápida evolução e mudança constante, uma correta compreensão do universo do luxo e uma gestão consistente de produtos é a diferença entre o sucesso ou fracasso de uma marca de luxo. Entender essa nuance específica do marketing para o setor é fundamental. O luxo deve ser entendido como uma cultura que deve ser aprendida e compreendida para que seja possível ao consumidor seguir as regras do consumo de modo espontâneo, sem violar seus próprios valores.

Fonte: ALENCAR, V. A beleza interior dos jatos executivos. *Veja SP Online*. 23 nov. 2011. Disponível em: <<http://veja.sp.abril.com.br/revista/edicao-2244a/decoracao-da-cabine-ganha-cada-vez-mais-importancia-nos-jatos>>. Acesso em: 10 ago. 2012; BAIN & COMPANY. *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Milão, maio 2012. 28 p. Apresentação em pdf. Disponível em: <<http://goo.gl/839z0>>. Acesso em: 1º jul. 2012; BCG — BOSTON CONSULTING GROUP. *Luxe redux: raising the bar for selling luxuries*, jun. 2012, 23 p. Relatório em pdf. Disponível em: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_automotive_luxe_redux/>. Acesso em: 1º jul. 2012; COPACABANA PALACE. Disponível em: <www.copacabanapalace.com.br>. Acesso em: 8 ago. 2012; DASLU. Disponível em: <www.daslu.com.br>. Acesso em: 8 ago. 2012; EMBRAER. Disponível em: <www.embraer.com>. Acesso em: 10 ago. 2012; ETEL. Disponível em: <www.etelinteriores.com.br>. Acesso em: 8 ago. 2012; JLO na Sapucaí com joias H. Stern. *Fashion Tour Brasil*. Disponível em: <<http://www.fashiontourbrasil.com/2012/03/jlo-na-sapucaí-com-joias-hstern.html>>. Acesso em: 8 ago. 2012; KAPFERER, J. N.; BASTIEN, V. The specificity of luxury management: turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, v. 16, n. 5/6, p. 311-322, 2009; MCF CONSULTORIA E CONHECIMENTO: GFK CUSTOMER RESEARCH BRASIL. O mercado do luxo no Brasil, ano V, São Paulo, 2011. 50 p. Apresentação em pdf; ROCHA, R. Luxo movimentará mais de R\$ 20 bilhões em 2012. *Meio e Mensagem*, 24 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/07/24/Luxo-movimentara-mais-de-20-bilhoes-de-reais-em-2012.html>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

Ana Akemi Ikeda é professora de Marketing da FEA/USP e vice-coordenadora do MBA em Marketing da FIA (anaikeda@usp.br). **Camila Assis Martins** é mestranda em Administração com ênfase em Marketing pela Universidade de São Paulo — FEA/USP.

Notas

1. FRANK, J. Beep! Beep! Coming through. *Marketing News*, p. 12-14, 30 set. 2009; KILEY, D. Ford's savior? *BusinessWeek*, p. 31-34, 16 mar. 2009; TAYLOR III, A. Fixing up Ford. *Fortune*, p. 45-50, 25 maio 2009; KILEY, D. One Ford for the whole wide world. *BusinessWeek*, p. 58-59, 15 jun. 2009; Ford's european arm lends a hand. *Economist*, p. 72-73, 8 mar. 2008.
2. Essa discussão foi adaptada do artigo de: LEVITT, T. Marketing success through differentiation: of anything. *Harvard Business Review*, p. 83-91, jan./fev. 1980.
3. BOYD JR., H. W.; LEVY, S. New dimensions in consumer analysis. *Harvard Business Review*, p. 129-40, nov./dez. 1963.
4. CURLEY, J. Niagara sheet feeder in full production. *The White Sheet: Board Converting News*, 25 ago. 2008; SCHULTZ, J. A sheet plant's lean journey. *Corrugated Today*, p. 42-47, jan./fev. 2005;

IANNARELLI, J. Jamestown Container thinks outside the box. *Business First*, p. 4, 3 out. 2003.

5. Para algumas definições, veja BENNETT, P. D. (ed.). *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995. Veja também MURPHY, P. E.; ENIS, B. M. Classifying products strategically. *Journal of Marketing* 50, p. 24-42, jul. 1986.
6. Algumas dessas bases são discutidas em GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, p. 101-09, nov./dez. 1987.
7. BERTINI, M.; OFEK, E.; ARIELY, D. The impact of add-on features on product evaluations. *Journal of Consumer Research* 36, p. 17-28, jun. 2009; GILL, T. Convergent products: what functionalities add more value to the base. *Journal of Marketing* 72, p. 46-62, mar. 2008; MEYER, R. J.; ZHAO, S.; HAN, J. K. Biases in valuation

- vs. usage of innovative product features. *Marketing Science* 27, p. 1083-096, nov./dez. 2008.
8. KEDROSKY, P. Simple minds. *BusinessWeek*, p. 38, abr. 2006; THOMPSON, D. V.; HAMILTON, R. W.; RUST, R. Feature fatigue: when product capabilities become too much of a good thing. *Journal of Marketing Research* 42, p. 431-42, nov. 2005.
 9. GILMORE, J. H.; PINE, B. J. *Markets of One: creating customer-unique value through mass customization*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
 10. FRANKE, N.; KEINZ, P.; STEGER, C. J. Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences. *Journal of Marketing* 73, p. 103-21, set. 2009.
 11. EDMONDSON, G. Mercedes gets back up to speed. *BusinessWeek*, p. 46-47, 13 nov. 2006; GUMBLE, P. How Dr. Z plans to fix Mercedes. *CNNMoney.com*. Disponível em: <http://money.cnn.com>. Acesso em: 13 jul. 2009; SHUNK, C. Paradox: as quality improves, Mercedes-Benz dealership profits decline. *Automotive News*, 27 jan. 2009.
 12. SCHMITT, B.; SIMONSON, A. *Marketing aesthetics: the strategic management of brand, identity, and image*. Nova York: Free Press, 1997.
 13. REED, S. Rolls-Royce at your service. *BusinessWeek*, p. 92-93, 15 nov. 2005; *Rolls-Royce*. Disponível em: <www.rolls-royce.com/civil/services/totalcare>; Rolls-Royce secures USD 4.1 billion worth orders during Paris air show. *India Defence*. Disponível em: <www.indiadenfence.com>. Acesso em: 20 jun. 2009; Rolls-Royce engine support. *Aviation Today*, 1º jun. 2006.
 14. Para uma discussão abrangente sobre a Cemex, veja SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. Digital innovator: Cemex. *How digital is your business*. Nova York: Crown Business, 2000. p. 78-100; veja também SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 1º abr. 2006.
 15. EDWARDS, C. Why tech bows to best buy. *BusinessWeek*, 10 dez. 2009; MCGREGOR, J. At Best Buy, marketing goes micro. *BusinessWeek*, 15 maio 2008; BOYLE, M.; Best Buy's giant gamble. *Fortune*, p. 69-75, 3 abr. 2006; COLVIN, G. Talking shop. *Fortune*, p. 73-80, 21 ago. 2006; Best Buy turns on the geek appeal. *DSN Retailing Today*, p. 22, 24 fev. 2003.
 16. Trata-se de devolução de produtos: STOCK, J.; SPEH, T.; SHEAR, H. Managing product returns for competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, p. 57-62, outono 2006. Veja também PETERSEN, J. A.; KUMAR, V. Can product returns make you money? *MIT Sloan Management Review*, p. 85-89, primavera 2010.
 17. BLANCHARD, D. Moving forward in reverse. *Logistics Today*, 12 jul. 2005; SHERMACH, K. Taming CRM in the retail sector. *CRM Buyer*, 12 out. 2006. Disponível em: <www.epinions.com>. Acesso em: 28 jun. 2010.
 18. NUSSBAUM, B. The power of design. *BusinessWeek*, p. 88-94, 17 maio 2004; Masters of design. *Fast Company*, p. 61-75, jun. 2004; veja também KOTLER, P. Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, p. 16-21, outono 1984.
 19. CHITTURI, R.; RAGHUNATHAN, R.; MAHAJAN, V. Delight by design: the role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing* 72, p. 48-63, maio 2008.
 20. ORTH, U. R.; MALKIEWITZ, K. Holistic package design and consumer brand impressions. *Journal of Marketing* 72, p. 64-81, maio 2008; BORDEN, M. Less Hulk, more Bruce Lee. *Fast Company*, p. 86-91, abr. 2007.
 21. HAMM, S.; GREENE, J. That computer is so you. *BusinessWeek*, p. 24-26, 14 jan. 2008; DARLIN, D. Design helps H.P. profit more on PCs. *New York Times*, 17 maio 2007.
 22. IDEA Design Gallery. Disponível em: <www.isda.org>. Acesso em: 14 maio 2010; Design winners: the list. *BusinessWeek*, 22 jul. 2009; CARNOY, D. The 20 most innovative products of the decade. *CNET Reviews*, 10 dez. 2009; LAMBERT, E. Splash. *Forbes*, p. 66-68, 23 jul. 2007.
 23. POSTREL, V. *The substance of style: how the rise of aesthetic value is remaking commerce, culture, and consciousness*. Nova York: HarperCollins, 2003.
 24. TISCHLER, L. Pop artist David Butler. *Fast Company*, p. 91-97, out. 2009; SCANLON, J. Coca-Cola's new design direction. *BusinessWeek*, 25 ago. 2008.
 25. WASSERMAN, T. Thinking by design. *Brandweek*, p. 18-21, 3 nov. 2008.
 26. GREEN, J. Where designers rule. *BusinessWeek*, p. 46-51, 5 nov. 2007; STEINBORN, D. Talking about design. *Wall Street Journal*, p. R6, 23 jun. 2008.
 27. Na realidade, a linha de produto Tide é mais profunda e complexa. Há 9 produtos em pó, 16 líquidos, 1 tira-manchas, 1 Tide to Go, 1 Tide Washing Machine Cleaner e 9 acessórios Tide.
 28. ORHUN, A. Y. Optimal product line design when consumers exhibit choice set-dependent preferences. *Marketing Science* 28, p. 868-86, set./out. 2009; BORDLEY, R. Determining the appropriate depth and breadth of a firm's product portfolio. *Journal of Marketing Research* 40, p. 39-53, fev. 2003; BOATWRIGHT, P.; NUNES, J. C. N. Reducing assortment: an attribute-based approach. *Journal of Marketing* 65, p. 50-63, jul. 2001.
 29. Adaptado de um *white paper* da Hamilton Consultants, 1º dez. 2000.
 30. Essa ilustração se encontra em SHAPIRO, B. P. *Industrial product policy: managing the existing product line*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p. 3-5, 98-101, 1977.
 31. KIRMANI, A.; SOOD, S.; BRIDGES, S. The ownership effect in consumer responses to brand-line stretches. *Journal of Marketing* 63, p. 88-101, jan. 1999; RANDALL, T.; ULRICH, K.; REIBSTEIN, D. Brand equity and vertical product-line extent. *Marketing Science* 17, p. 356-79, outono 1998; AAKER, D. A. Should you take your brand to where the action is? *Harvard Business Review*, p. 135-43, set./out. 1997.
 32. CAROLAN, M. InterContinental hotels sales up after 18 months of falls. *Wall Street Journal*, 11 maio 2010; DE LOLLIS, B. Holiday Inn chain upgrades with style. *USA TODAY*, 24 jun. 2008; GARFIELD, B. What makes this commercial great? The bacon bit says it all. *Advertising Age*, 25 fev. 2008.
 33. TAYLOR III, A. Bavaria's next top model. *Fortune*, p. 100-03, 30 mar. 2009; BOUDETTE, N. E. BMW's push to broaden line hits some bumps in the road. *Wall Street Journal*, 25 jan. 2005; TAYLOR III, A. The ultimate fairly inexpensive driving machine. *Fortune*, p. 130-40, 1º nov. 2004.
 34. BRITT, S. H. How Weber's law can be applied to marketing. *Business Horizons*, p. 21-29, fev. 1975.
 35. GORDON, B. R. A dynamic model of consumer replacement cycles in the PC processor industry. *Marketing Science* 28, p. 846-67, set./out. 2009; RAO, R. S.; NARASIMHAN, O.; JOHN, G. Understanding the role of trade-ins in durable goods markets: theory and evidence. *Marketing Science* 28, p. 950-67, set./out. 2009.
 36. HOLMES, S. All the rage since reagan. *BusinessWeek*, p. 68, 25 jul. 2005.
 37. KUMAR, N. Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, p. 86-95, dez. 2003; STONE, B. Back to basics. *Newsweek*, p. 42-44, 4 ago. 2003; SKIDMORE, S. Designers, makers tune in to collectors for new trends. *Associated Press*, 21 jan. 2007.
 38. SLOOT, L. M.; FOK, D.; VERHOEF, P. The short- and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research* 43, p. 536-48, nov. 2006.
 39. O'CONNELL, P. A chat with Unilever's Niall FitzGerald. *BusinessWeek*. Disponível em: <www.businessweek.com>. Acesso em: 2 ago. 2001; WILLMAN, J. Leaner, cleaner, and healthier is the stated aim. *Financial Times*, 23 fev. 2000; Unilever's goal: "power brands". *Advertising Age*, 3 jan. 2000.
 40. VOLKSWAGEN brand turnaround drives Q1 group profits. *Reuters*, 29 abr. 2010; CREMER, A. VW in "last attempt" to save seat amid spanish crisis. *Bloomberg BusinessWeek*. Disponível em: <www.businessweek.com>. Acesso em: 14 maio 2010; RÄDLER, G.; KUBES, J.; WOJNAR, B. Skoda Auto: from "no-class" to world-class in one decade. *Critical EYE*, 15 jul. 2006; UPHAM, S. D. Beneath the brand. *Automotive Manufacturing & Production*, jun. 2001.
 41. ANDERSON, E. T.; SIMESTER, D. I. Does demand fall when customers perceive that prices are unfair? The case of premium pricing for large sizes. *Marketing Science* 27, p. 492-500, maio/jun. 2008.
 42. GIL, R.; HARTMANN, W. R. Empirical analysis of metering price discrimination: evidence from concession sales at movie theaters. *Marketing Science* 28, p. 1046-062, nov./dez. 2009.

43. GUGLIELMO, C. Hewlett-Packard says printer business is "healthy". *Bloomberg News*, 22 dez. 2009; HP Annual Report 2008. *HP*. Disponível em: <www.hp.com/hpinfo/investor/>; ELGIN, B. Can HP's printer biz keep printing money? *BusinessWeek*, p. 68-70, 14 jul. 2003; AVERY, S. H-P sees room for growth in printer market. *Wall Street Journal*, 28 jun. 2001.
44. SOMAN, D.; GOURVILLE, J. T. Transaction decoupling: how price bundling affects the decision to consume. *Journal of Marketing Research* 38, p. 30-44, fev. 2001; SUBRAMANIAN, R.; VENKATESH, R. Optimal bundling strategies in multiobject auctions of complements or substitutes. *Marketing Science* 28, p. 264-73, mar./abr. 2009.
45. ELBERSE, A. Bye-bye bundles: the unbundling of music in digital channels. *Journal of Marketing* 74, p. 107-23, maio 2010.
46. RAO, A. R.; QU, L.; RUEKERT, R. W. Signaling unobservable quality through a brand ally. *Journal of Marketing Research* 36, p. 258-68, maio 1999; RAO, A. R.; RUEKERT, R. W. Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, p. 87-97, outono 1994.
47. SIMONIN, B. L.; RUTH, J. A. Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research* 35, p. 30-42, fev. 1998; veja também PARK, C. W.; JUN, S. Y.; SHOCKER, A. D. Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research* 33, p. 453-66, nov. 1996.
48. GEYLANI, T.; INMAN, J. J.; TER HOFSTEDE, F. Image reinforcement or impairment: the effects of co-branding on attribute uncertainty. *Marketing Science* 27, p. 730-44, jul./ago. 2008; LEBAR, E.; BUEHLER, P.; KELLER, K. L.; SAWICKA, M.; AKSEHIRLI, Z.; RICHEY, K. Brand equity implications of joint branding programs. *Journal of Advertising Research* 45, dez. 2005.
49. PARK, C. W.; JUN, S. Y.; SHOCKER, A. D. Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research* 33, p. 453-66, nov. 1996; LEUTHESSER, L.; KOHLI, C.; SURI, R. 2 + 2 = 5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal of Brand Management* 2, p. 35-47, set. 2003.
50. Baseado em uma palestra de BAILEY, N. Using licensing to build the brand. *Brand Masters Conference*, 7 dez. 2000.
51. KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *Ingredient branding: making the invisible visible*. Heidelberg, Alemanha: Springer-Verlag, 2011.
52. DESAI, K. K.; KELLER, K. L. The effects of brand expansions and ingredient branding strategies on host brand extendibility. *Journal of Marketing* 66, p. 73-93, jan. 2002; DENISON, D. C. Ingredient branding puts big names in the mix. *Boston Globe*, 26 maio 2002.
53. TRADII, J. Ingredient branding: time to check that recipe again. *Brandweek*, p. 44, 29 mar. 2010; LEVY, P. B-to-B-to-C. *Marketing News*, p. 15-20, 30 set. 2009.
54. DUPONT receives corporate innovation award. *DuPont*. Disponível em: <www.dupont.com>. Acesso em: 13 nov. 2009.
55. KELLER, K. L. *Strategic brand management*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. *B2B brand management*. Nova York: Springer, 2006; NUNES, P. F.; DULL, S. F.; LYNCH, P. D. When two brands are better than one. *Outlook*, p. 14-23, jan. 2003.
56. RICHARDS, F.; Memo to CMOs: it's the packaging, stupid. *Brandweek*, p. 22, 17 ago. 2009.
57. BASSIN, S. B. Value-added packaging cuts through store clutter. *Marketing News*, p. 21, 26 set. 1988. (Reimpresso com permissão de *Marketing News*, publicado pela American Marketing Association).
58. ELLIOTT, S. Tropicana discovers some buyers are passionate about packaging. *New York Times*, 23 fev. 2009; TISCHLER, L. Never mind! Pepsi pulls much-loathed Tropicana packaging. *Fast Company*, 23 fev. 2009; ZMUDA, N. Tropicana line's sales plunge 20% post-rebranding. *Advertising Age*, 2 abr. 2009; HEIN, K. Tropicana squeezes out fresh design with a peel. *Brandweek*, p. 30, 19 jan. 2009.
59. FRAZIER, M. How can your package stand out? Eye tracking looks hard for answers. *Advertising Age*, p. 14, 16 out. 2006.
60. FITZGERALD, K. Packaging is the capper. *Advertising Age*, p. 22, 5 maio 2003.
61. KOZUP, J. C.; CREYER, E. H.; BURTON, S. B. Making healthful food choices: the influence of health claims and nutrition information on consumers' evaluations of packaged food products and restaurant menu items. *Journal of Marketing* 67, p. 19-34, abr. 2003; BALASUBRAMANIAN, S. K.; COLE, C. Consumers' search and use of nutrition information: the challenge and promise of the nutrition labeling and education act. *Journal of Marketing* 66, p. 112-27, jul. 2002.
62. BERNER, R. Watch out, Best Buy and Circuit City. *BusinessWeek*, p. 46-48, 21 nov. 2005.
63. CHEN, T.; KALRA, A.; SUN, B. Why do consumers buy extended service contracts. *Journal of Consumer Research* 36, p. 611-23, dez. 2009.
64. SERRES, C. More electronics buyers skip extended warranties. *Minneapolis Star Tribune*, 14 jul. 2007. Para um estudo empírico, veja CHU, J.; CHINTAGUNTA, P. K. Quantifying the economic value of warranties in the U.S. server market. *Marketing Science* 28, p. 99-121, jan./fev. 2009.
65. ETTORE, B. Phenomenal promises mean business. *Management Review*, p. 18-23, mar. 1994; MORE firms pledge guaranteed service. *Wall Street Journal*, 17 jul. 1991; veja também MOORTHY, S.; SRINIVASAN, K. Signaling quality with a money-back guarantee: the role of transaction costs. *Marketing Science* 14, p. 442-46, outono 1995; HART, C. W. L. *Extraordinary guarantees*. Nova York: AMACOM, 1993.

Desenvolvimento e gerenciamento de serviços

PARTE 5

Desenvolvimento das ofertas de mercado

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como os serviços são definidos e classificados, e como diferem dos bens físicos?
2. Quais são as novas realidades dos serviços?
3. Como atingir a excelência em marketing de serviços?
4. Como a qualidade do serviço pode ser melhorada?
5. Como os fabricantes de bens (produtos tangíveis) podem melhorar seus serviços de atendimento ao cliente?

À medida que as empresas encontram cada vez mais dificuldades em diferenciar seus bens, elas recorrem à diferenciação em serviços. Na realidade, muitas delas obtêm considerável lucratividade prestando um nível superior de serviços, seja por meio de entregas pontuais e respostas mais adequadas e rápidas às consultas, seja por meio de resoluções mais ágeis às reclamações. As prestadoras de serviço que alcançaram o topo conhecem bem essas vantagens, e também sabem como criar experiências memoráveis para os clientes.¹

Em seus 25 anos de história, o Cirque du Soleil (que significa “circo do Sol” em francês) fugiu continuamente do conceito convencional de circo. Nele, personagens tradicionais como trapezistas, palhaços, fisiculturistas e contorcionistas atuam em um cenário inusitado com trajes suntuosos, ao som de música New Age e cenografia espetacular. Além disso, eliminou outros elementos comumente vistos em um circo — não há animais. Cada produção está vagamente associada a um tema, como “um tributo à alma nômade” (Vareka) ou “uma visão fantasmagórica da vida urbana” (Saltimbanco). O grupo que começou fazendo apresentações artísticas nas ruas de Quebec se tornou um negócio global de meio bilhão de dólares, que emprega 3 mil funcionários em quatro continentes para entreter milhões de espectadores anualmente.

Parte de seu sucesso vem de uma cultura corporativa que incentiva a criatividade artística e a inovação, e protege cuidadosamente sua marca. Uma nova produção é criada a cada ano — sempre internamente —, e ela é única. Não há dois grupos apresentando o mesmo espetáculo. Além de um mix de mídia e promoção local, um extenso programa de envio de e-mails aos milhares de membros do Cirque Club cria uma comunidade de fãs — cerca de 20 a 30 por cento do total de venda de ingressos provêm dos associados ao clube. Gerando US\$ 800 milhões em receita anual, a marca Cirque du Soleil se expandiu para abranger um selo de música, uma operação de varejo e produções permanentes em Las Vegas (cinco ao todo), Orlando, Tóquio e outras cidades.²

Visto que é fundamental entender a natureza especial dos serviços e o que eles significam para as empresas, neste capítulo analisaremos sistematicamente os serviços e a forma mais eficaz de oferecê-los.

A natureza dos serviços

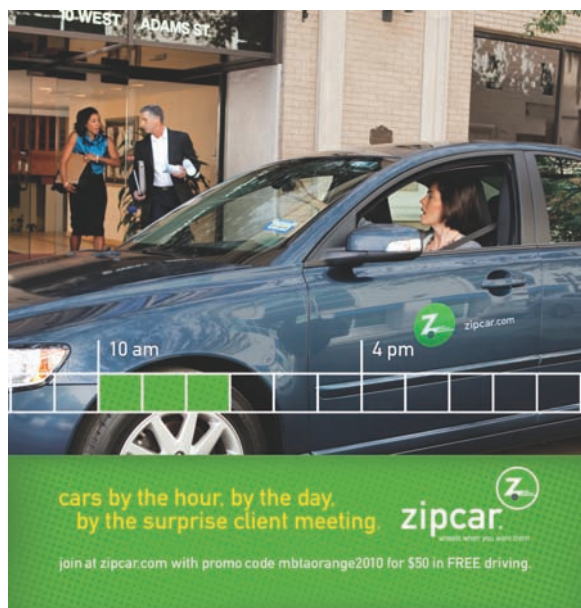
De acordo com o U. S. Bureau of Labor Statistics, o setor de serviços continuará a ser o principal gerador de empregos na economia norte-americana, e deverá abrir cerca de 14,6 milhões de postos de trabalho até 2018, ou 96 por cento do aumento esperado no total de empregos. Até lá, estima-se que o setor de manufatura responda por 12,9 por cento do total de empregos, abaixo dos 17,3 por cento em 1998 e dos 14,2 por cento em 2008. O setor de manufatura perdeu 4,1 milhões

de empregos no período de 1998 a 2008, e deve perder mais 1,2 milhão entre 2008 e 2018.³ Esses e outros números levaram a um crescente interesse nas particularidades do marketing de serviços.⁴

Abrangência do setor de serviços

O *setor governamental*, como tribunais, agências de empregos, hospitais, órgãos de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, corpos de bombeiro, correios e escolas, faz parte do setor de serviços. Organizações sem fins lucrativos — museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais — também fazem parte do setor de serviços. Boa parte do *setor empresarial*, no qual se incluem companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, consultorias em gestão, consultórios médicos, produtoras de cinema, empresas de manutenção e imobiliárias, é outro componente do setor de serviços. Muitos trabalhadores do *setor de manufatura*, como operadores de computador, contadores e assessores jurídicos, são literalmente prestadores de serviços. Na verdade, eles formam uma “fábrica de serviços” que presta serviços à “fábrica de bens físicos”. E aqueles que trabalham no *setor de varejo*, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários de atendimento ao cliente, também fornecem um serviço.

Definimos **serviço** como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a Internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais. O premiado site Monster.com oferece aconselhamento de carreira e recrutamento de pessoal pela Internet. Se executadas corretamente, melhorias ou inovações em serviço ao cliente podem ser bastante compensadoras, como a Zipcar constatou.



O Zipcar oferece à sua base de clientes em acelerada expansão uma opção prática e ecologicamente correta ao carro próprio.

Zipcar O sistema de compartilhamento de carros teve início na Europa como um meio de ampliar a oferta de transporte público. Nos Estados Unidos, o atrativo do líder e pioneiro de mercado, Zipcar, é ao mesmo tempo ambiental e econômico. Com uma taxa de adesão de US\$ 50 e tarifas que não chegam a US\$ 100 por dia — incluindo combustível, seguro e estacionamento —, uma família média poderia economizar de US\$ 3 mil a US\$ 4 mil por ano se optasse pelo uso do Zipcar em vez de manter um automóvel próprio. A frota do Zipcar inclui todos os modelos mais comuns — BMWs, Volvos, caminhonetes e até MINI Coopers e o híbrido Prius da Toyota —, e a empresa estima que cada carro que ela incorpora retira 20 outros particulares de circulação. Os consumidores, além de um número crescente de universidades e empresas, fazem reservas on-line e utilizam um sistema sofisticado para selecionar um carro disponível em sua vizinhança. Existem regras de manutenção do veículo (como proibição ao fumo) e de logística (como solicitação de uma extensão de reserva, se houver atraso na devolução). Segundo o CEO Scott Griffith, “nosso modelo de negócio depende da gentileza alheia”. Para aumentar o nível de reconhecimento, o Zipcar exibe um adesivo na lateral de todos os modelos, exceto os de luxo. Ações de marketing inusitadas, como um concurso para adivinhar quantas almôndegas couberam em um MINI Cooper estacionado em uma loja IKEA, também contribuem para gerar comunicação boca a boca. Dirigida para grandes metrópoles e cidades universitárias, a empresa cresce cerca de 30 por cento ao ano.⁵

Categorias do mix de serviços

O componente de serviço pode ser uma parte secundária ou a principal da oferta total. Existem cinco categorias de oferta ao mercado:

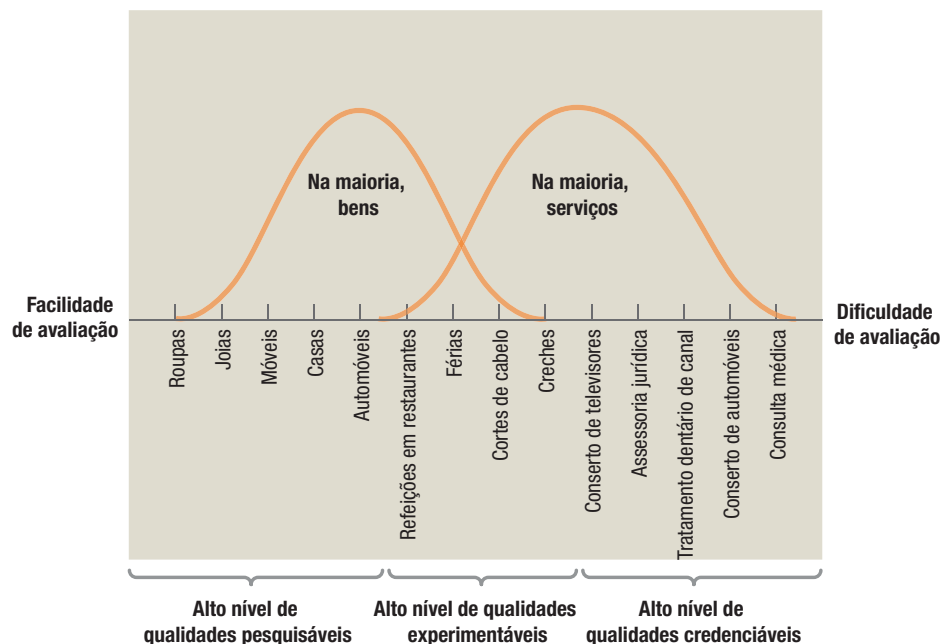
1. **Bens puramente tangíveis** — bens tangíveis, como sabonete, creme dental ou sal, sem nenhum tipo de serviço associado a eles.
2. **Bens tangíveis associados a serviços** — bens tangíveis, como carro, computador ou telefone celular, associados a um ou mais serviços. De modo geral, quanto mais tecnologicamente sofisticados forem esses bens, mais suas vendas dependerão de uma alta qualidade de serviços ao consumidor.
3. **Híbridos** — ofertas, como uma refeição em um restaurante, igualmente compostas por bens e serviços. As pessoas frequentam restaurantes tanto pela comida servida quanto pelo serviço prestado.
4. **Serviço principal associado a bens ou serviços secundários** — um serviço principal, como viagens aéreas, com serviços adicionais ou bens de apoio, como salgadinhos e bebidas. Esse serviço requer um bem de alto investimento de capital — uma aeronave —, mas o item principal é o serviço.
5. **Serviço puro** — essencialmente um serviço intangível, como o de babá ou uma consulta de psicoterapia e uma sessão de massagem.

Por causa dessa ampla gama, fica difícil generalizar os serviços sem uma distinção mais aprofundada.

- Os serviços podem ser *baseados em equipamentos* (lava-rápidos de automóveis, máquinas de vendas automáticas) ou *baseados em pessoas* (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem especialização.
- As empresas prestadoras de serviços podem optar por diferentes *processos* para fornecer o serviço. Os restaurantes, por exemplo, apresentam-se em diferentes formatos: cafeteria, lanchonete, bufê e ambiente à luz de velas.
- Alguns serviços exigem a *presença do cliente*. Uma cirurgia cerebral exige a presença do cliente, mas o conserto de um carro, não. Se a presença do cliente é indispensável, o prestador de serviços tem de levar em conta suas necessidades. Os proprietários de salões de beleza investem na decoração e na música ambiente, e procuram manter conversas agradáveis com a clientela.
- Os serviços podem atender a uma *necessidade pessoal* (serviços pessoais) ou uma *necessidade empresarial* (serviços empresariais). De modo geral, os prestadores de serviços desenvolvem planos de marketing específicos para cada um desses mercados.
- Prestadores de serviços diferem em *objetivo* (com ou sem fins lucrativos) e em *tipo de propriedade* (privado ou público). Essas duas características, quando combinadas, produzem quatro tipos de organização bem diferentes. Os planos de marketing de um hospital particular são bem diferentes dos de um hospital beneficente.⁶

No caso de alguns serviços, os clientes não conseguem julgar a qualidade técnica mesmo depois de terem recebido o serviço. A Figura 13.1 relaciona diversos bens e serviços de acordo com sua dificuldade de avaliação.⁷ No lado esquerdo, aparecem os produtos com alto nível de *qualidades pesquisáveis* — isto é, características que podem ser avaliadas pelo comprador antes de ele efetuar a compra. No centro, estão relacionados os produtos que apresentam alto nível de *qualidades experimentáveis* — características que podem ser avaliadas após a compra. E, por fim, à direita aparecem os produtos com alto nível de *qualidades credenciáveis* — isto é, características que o comprador normalmente acha difícil de avaliar mesmo depois do consumo.⁸

Visto que os serviços geralmente apresentam um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco, com diversas consequências. Em primeiro lugar, os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações boca a boca do que em propaganda. Em segundo lugar, ao julgar a qualidade, eles dão grande importância ao preço, ao atendente e aos fatores visíveis. Em terceiro lugar, eles são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem. Quarto, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo do consumidor, e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente.

**Figura 13.1**

Avaliação para diferentes tipos de produto

Fonte: ZEITHAML, Valerie A. How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: DONNELLY, James H.; GEORGE, William R., (orgs.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. Reproduzido com autorização da American Marketing Association.

Características distintivas dos serviços

Os serviços apresentam quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de marketing: *intangibilidade*, *inseparabilidade*, *variabilidade* e *perecibilidade*.⁹

INTANGIBILIDADE Ao contrário de bens (produtos tangíveis), os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica não pode ver os resultados exatos antes que o procedimento seja feito, assim como um paciente de psiquiatria não consegue saber o efeito exato do tratamento. A fim de reduzir essa incerteza, os consumidores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço deduzindo a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços. Por isso, cabe ao prestador de serviços “administrar as evidências” para “tangibilizar o intangível”.¹⁰

As empresas prestadoras de serviços podem tentar demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de *prova física* e *apresentação*.¹¹ Suponha que um banco queira se posicionar como “rápido”. Ele pode tornar tangível esse posicionamento estratégico usando várias ferramentas de marketing:

1. **Instalações** — os corredores externos e internos devem estar sempre desimpedidos. A disposição dos caixas e o fluxo de pessoas devem ser planejados cuidadosamente. As filas não devem ser longas.
2. **Pessoas** — os funcionários devem estar ocupados, mas é preciso que haja um número suficiente de funcionários para administrar o volume de trabalho.
3. **Equipamentos** — computadores, copiadoras, mesas e caixas automáticos devem parecer, e ser, “de última geração”.
4. **Material de comunicação** — o material de comunicação, como textos e imagens, deve passar a ideia de eficiência e rapidez.
5. **Símbolos** — o nome e o símbolo do banco devem sugerir serviço rápido.
6. **Preço** — o banco pode anunciar que depositará um determinado valor na conta de qualquer cliente que ficar na fila por mais de cinco minutos.

Os profissionais de marketing de serviços devem ser capazes de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos e em uma experiência bem definida.¹² A Disney domina a arte de “transformar o intangível em tangível”, e criar fantasias mágicas em seus parques temáticos; assim é também com empresas como Jamba Juice e Barnes & Noble em suas lojas de varejo.¹³ A Tabela 13.1 avalia experiências de marcas em geral no tocante às dimensões sensorial, afetiva, comportamental e intelectual. As aplicações aos serviços são claras.

TABELA 13.1 Dimensões de uma experiência de marca

Sensorial - Essa marca causa uma forte impressão sobre minha visão ou outros sentidos. - Eu considero essa marca interessante de uma forma sensorial. - Essa marca não atrai meus sentidos.
Afetiva - Essa marca induz sentimentos e sensações. - Essa marca não evoca emoções fortes em mim. - Essa é uma marca emocional.
Comportamental - Essa marca me impele a ações e comportamentos físicos quando a uso. - Essa marca resulta em experiências corporais. - Essa marca não é orientada para a ação.
Intelectual - Essa marca me impele a uma série de pensamentos quando me deparo com ela. - Essa marca não me faz pensar. - Essa marca estimula minha curiosidade e resolução de problemas.

Fonte: BRAKUS, Josko; SCHMITT, Bernd H.; ZARANTONELLO, Lia. Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73, p. 52-68, maio 2009. Reproduzido com permissão de *Journal of Marketing*, publicado por American Marketing Association.

Visto que não há nenhum bem, as instalações do prestador de serviços — suas sinalizações primária e secundária, projeto ambiental e área de recepção, vestimenta dos funcionários, material suplementar, e assim por diante — são especialmente importantes. Todos os aspectos do processo de prestação de serviços podem incorporar a marca, e é por isso que a Allied Van Lines se preocupa com a aparência de seus motoristas e trabalhadores; a UPS desenvolveu um brand equity tão forte com seus caminhões marrons; e os Hotéis Doubletree da rede Hilton oferecem biscoitos de chocolate fresquinhos para simbolizar cuidado e cordialidade.¹⁴

É comum os prestadores de serviços escolherem elementos de marca — logotipos, símbolos, personagens e slogans — para tornar tangíveis o serviço e seus principais benefícios, por exemplo, os “céus amigáveis” da United, as “boas mãos” da Allstate e a natureza “em alta” da Merrill Lynch.

INSEPARABILIDADE Enquanto os bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e mais tarde consumidos, de modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.¹⁵ Um corte de cabelo não pode ser armazenado nem produzido sem o cabeleireiro. A pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Uma vez que o cliente também costuma estar presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. No caso de entretenimento e de serviços profissionais, os compradores estão muito interessados em um prestador de serviços específico. O show não será o mesmo se Taylor Swift estiver indisposta e for substituída por Beyoncé, ou se uma defesa judicial for desempenhada por um estagiário porque o especialista em ações antitruste David Boies não está disponível. Quando os clientes demonstram forte preferência por determinado prestador de serviços, o preço dele aumenta para racionar seu tempo limitado.

Há diversas estratégias para superar as limitações da inseparabilidade. O prestador de serviços pode trabalhar com grupos maiores. Alguns psicoterapeutas transformaram suas sessões de terapia individuais em sessões com pequenos grupos e, mais tarde, em sessões com grupos com mais de 300 pessoas reunidas em um grande salão de hotel. O prestador de serviços pode trabalhar mais rapidamente — os psicoterapeutas, por exemplo, podem diminuir a duração de suas sessões de 50 minutos para 30 minutos, e assim atender mais pacientes. A organização de serviços pode treinar um número maior de atendentes e, desse modo, inspirar mais confiança nos clientes, como fez a H&R Block com sua rede de consultores financeiros bem preparados.

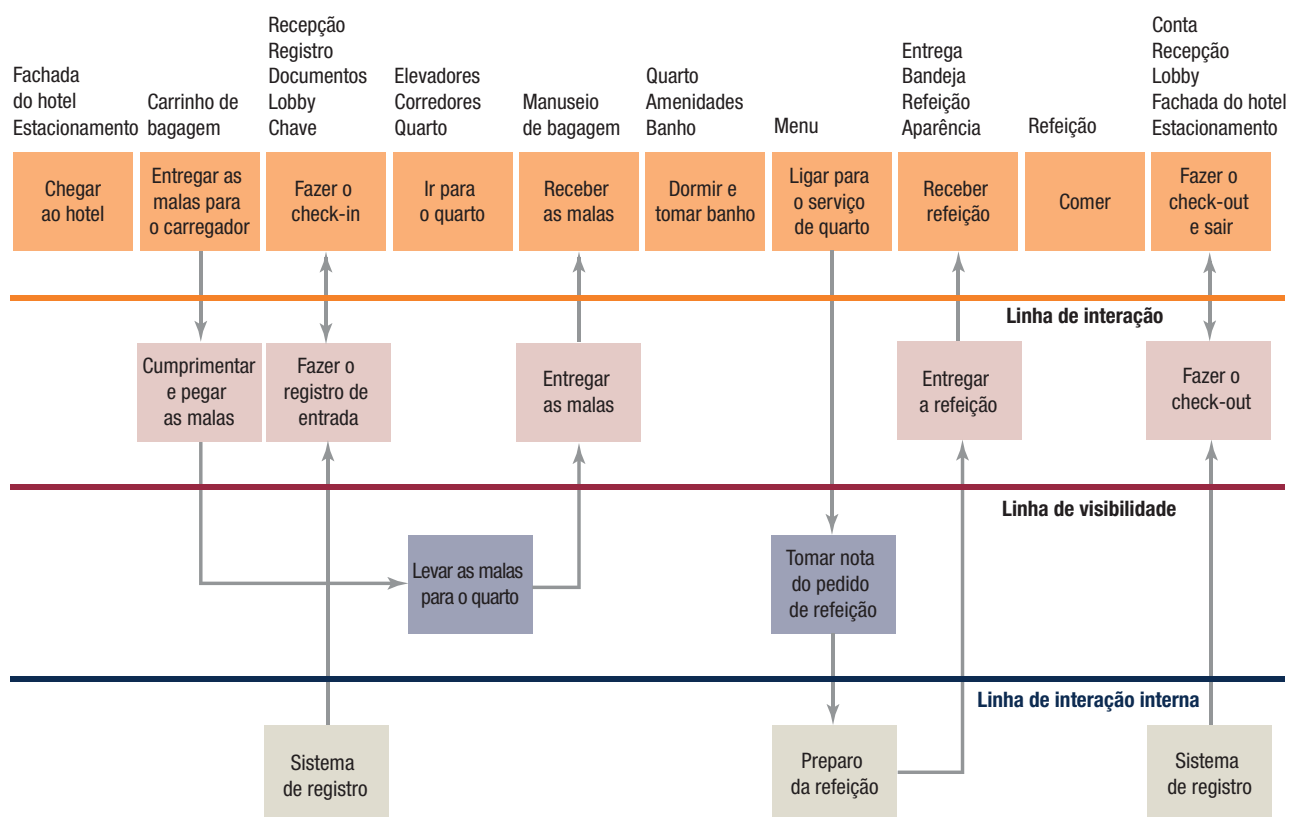
VARIABILIDADE Visto que dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Alguns médicos são muito afáveis, outros nem tanto.

Os consumidores de serviços conhecem essa variabilidade e costumam se informar com outros consumidores antes de se decidirem por um prestador. Para tranquilizar os clientes, algumas empresas de prestação de serviços oferecem *garantias de serviço* que podem reduzir as percepções de risco do consumidor.¹⁶ Veja a seguir três providências que as empresas de serviços podem tomar para garantir a qualidade.

1. **Investir em bons processos de contratação e treinamento.** Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências essenciais, seja qual for o nível de qualificação exigido. Os funcionários mais bem capacitados exibem seis características: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta e comunicação.¹⁷ Considerando-se a natureza diversificada de sua base de clientes na Califórnia, a gigante do setor bancário e de hipotecas Wells Fargo busca e treina ativamente uma força de trabalho diversa. O cliente médio da Wells Fargo usa 5,2 produtos bancários, quase o dobro da média setorial, graças, em parte, ao trabalho em equipe de seus funcionários altamente motivados.¹⁸
2. **Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.** Um *mapa de serviços* pode mapear o processo de serviço, os pontos de contato com o cliente e a evidência de serviço do ponto de vista do cliente.¹⁹ A Figura 13.2 mostra um mapa de serviços desenvolvido para um hóspede que pernoita em um hotel.²⁰ Nos bastidores, o hotel deve ajudar habilmente os hóspedes a passar de uma etapa para a seguinte. Os mapas de serviços podem ser úteis no desenvolvimento de novos serviços, apoiando uma cultura de zero defeitos e elaborando estratégias de recuperação de serviços.
3. **Acompanhar a satisfação do cliente.** Utilize sistemas de sugestão e de reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes. As necessidades dos clientes podem variar de acordo com a área, possibilitando às empresas o desenvolvimento de programas regionais de satisfação do cliente.²¹ As empresas também podem desenvolver bancos de dados e sistemas de informações do cliente para oferecer um serviço mais personalizado.²²

Figura 13.2

Mapa de um processo de serviços: passageiro que pernoita em um hotel



Fonte: ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Nova York: McGraw-Hill, 4. ed., 2006.

Uma vez que os serviços são uma experiência subjetiva, as empresas desse setor também podem criar planos de comunicação e informações de marketing para que os consumidores saibam mais sobre a marca do que aquilo que recebem somente por meio de contato com os serviços.

PERECIBILIDADE Serviços não podem ser estocados; por isso, sua perecibilidade pode ser um problema quando a demanda oscila. Por exemplo, por causa da demanda na hora do rush, as empresas de transporte público precisam ter um número bem maior de equipamentos do que se não houvesse oscilações na demanda durante o dia. Alguns médicos cobram dos pacientes uma taxa de não comparecimento a consultas, porque o valor do serviço (a disponibilidade do médico) existe somente no momento da consulta.

O gerenciamento de demanda ou de produção é crucial — os serviços certos devem estar disponíveis aos clientes certos, nos lugares certos, na hora certa e ao preço certo para maximizar a lucratividade. Existem várias estratégias para estabelecer mais equilíbrio entre demanda e oferta de serviços.²³ Em relação à demanda:

- *Preços diferenciados* transferem um pouco de demanda dos períodos de pico para os de baixa. Podemos citar como exemplos os descontos oferecidos nos ingressos de cinema para alguns dias da semana, ou os descontos no aluguel de carros no fim de semana.²⁴
- *Períodos de baixa demanda* podem ser aproveitados. O McDonald's oferece serviço de café da manhã e hotéis promovem pacotes para o fim de semana.
- *Serviços complementares* podem oferecer alternativas aos clientes que estejam aguardando em uma fila, como bares em restaurantes e caixas eletrônicos em bancos.
- *Sistemas de reserva* são uma maneira de administrar o nível de demanda. Companhias aéreas, hotéis e consultórios médicos os utilizam muito.

Em relação à oferta:

- *Funcionários que trabalham meio período* podem ser contratados para atender ao pico da demanda. Universidades contratam professores para trabalhar meio período quando o número de matrículas cresce; lojas contratam vendedores extras no final do ano.
- *Rotinas de eficiência para o horário de pico* podem ser introduzidas para que os funcionários desempenhem apenas tarefas essenciais durante os períodos de pico; paramédicos auxiliam os médicos nos momentos de alta demanda.
- *Maior participação do cliente* libera o tempo dos prestadores de serviços. Os clientes preenchem suas fichas no consultório médico ou embalam suas compras no supermercado.
- *Serviços compartilhados* podem melhorar as ofertas. Vários hospitais podem compartilhar as compras de equipamentos médicos.
- *Instalações visando à expansão futura* podem ser um bom investimento. Um parque de diversões compra a área ao seu redor para expansão posterior.

Muitas empresas aéreas, hotéis e resorts enviam e-mails para segmentos selecionados de sua base de clientes oferecendo descontos por um curto período e promoções. Após 40 anos fazendo as pessoas esperarem na fila em seus parques temáticos, a Disney instituiu o FASTPASS, que permite ao visitante reservar um lugar na fila e eliminar a espera. Um levantamento mostrou que 95 por cento dos clientes gostaram da mudança. O vice-presidente da Disney, Dale Stafford, disse a um repórter: “Desde 1955, ensinamos as pessoas a esperar na fila, e agora dizemos a elas que não precisam mais fazer isso. De todas as coisas que podemos fazer e de todas as maravilhas que podemos criar, isso é algo que terá um efeito profundo em todo o setor”.²⁵

As novas realidades no setor de serviços

No passado, as empresas prestadoras de serviços ficavam atrás das do setor industrial com relação à utilização do marketing, seja porque eram pequenas, seja porque eram profissionais liberais que não usavam marketing ou, ainda, porque enfrentavam alta demanda ou um nível de concorrência baixo. Mas esse quadro mudou. Alguns dos profissionais de marketing mais talentosos agora trabalham para as empresas de serviços. Uma que merece aplausos pelo sucesso de seu marketing é a Singapore Airlines.

Singapore Airlines (SIA) A Singapore Airlines é amplamente reconhecida como a “melhor” companhia aérea do mundo — tão premiada que tem de atualizar seu site mensalmente — em grande parte devido a seus extraordinários esforços de marketing holístico. Famosa por mimar seus passageiros, a SIA busca continuamente surpreender seus clientes e superar suas expectativas. Foi a primeira a introduzir telas de vídeo individuais nos assentos das aeronaves. Graças a seu exclusivo simulador de US\$ 1 milhão, desenvolvido para reproduzir as condições de pressão e umidade do ar no interior de um avião, a SIA descobriu que as papilas gustativas mudam durante o voo e que, entre outras coisas, era preciso reduzir o tempero das refeições servidas a bordo. A SIA também dá grande ênfase ao treinamento; seu projeto “Transforming Customer Service (TCS)” envolve cinco áreas operacionais fundamentais: tripulação de cabine, engenharia, serviços de terra, operações de voo e suporte a vendas. A cultura TCS é incorporada ao treinamento gerencial por toda a empresa. Ela adota a regra 40-30-30 em sua abordagem holística para pessoas, processos e produtos: 40 por cento dos recursos vão para treinamento e motivação, 30 por cento são gastos com a reavaliação de processos e procedimentos e os 30 por cento restantes vão para o desenvolvimento de novos produtos. Com o design inovador de suas aeronaves Boeing 777-300 ERS e Airbus A380, a SIA definiu novos padrões de conforto em todas as classes de serviço, desde oito miniquartos privativos na primeira classe até assentos mais largos, tomadas elétricas e portas USB na classe econômica.²⁶

Mudança do relacionamento com o cliente

Nem todas as empresas, contudo, investiram na prestação de um serviço superior, ao menos não para todos os clientes. Em muitas áreas de serviços, como companhias aéreas, bancos, lojas e hotéis, a satisfação do cliente nos Estados Unidos não tem melhorado significativamente nos últimos anos — em alguns casos, na verdade, ela caiu.²⁷ Os clientes reclamam de informações imprecisas; funcionários desatenciosos, grosseiros ou mal treinados; e longas horas de espera. Pior ainda, muitos acham que suas queixas realmente nunca chegam aos ouvidos de alguém por causa de sistemas lentos ou falhos, seja por telefone, seja pela Internet.

Não tem que ser assim. Cinquenta e cinco operadores atendem a 100 mil chamadas por ano geradas pelo serviço 0800 da Butterball Turkey — 10 mil somente no dia de Ação de Graças — sobre como preparar, cozinhar e servir perus. Treinados na Universidade de Butterball, todos os operadores prepararam dezenas de perus de diferentes maneiras e são capazes de lidar com inúmeras dúvidas que chegam até eles, inclusive por que os clientes não devem guardar perus em bancos de neve ou descongelá-los em banheiras.²⁸

Profissionais de marketing de serviços perspicazes reconhecem as novas realidades do setor de serviços, tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quanto os clientes.

PODER DO CLIENTE Os clientes estão se tornando mais exigentes na aquisição de suporte de serviço a bens e estão pressionando por “serviços avulsos”. Eles podem querer preços distintos para cada elemento de serviço e o direito de selecionar os elementos que desejam. Cada vez mais, também, os clientes preferem não ter que lidar com um prestador de serviço diferente para cada tipo de equipamento, e algumas assistências técnicas passaram a atender uma gama maior de aparelhos.

O mais importante é que a Internet deu poderes aos clientes ao permitir que desabafem sua raiva por um mau serviço — ou elogiem um bom serviço — e enviem seus comentários para todo o mundo com um clique do mouse. Embora uma pessoa que tenha uma boa experiência como cliente esteja mais propensa a falar sobre isso, alguém que tenha uma experiência ruim vai falar com mais pessoas.²⁹ Noventa por cento dos clientes irritados relataram compartilhar sua história com um amigo. Agora, eles podem compartilhar suas histórias com estranhos também. No PlanetFeedback.com, os clientes podem enviar uma reclamação, elogio, sugestão ou pergunta diretamente a uma empresa, com a opção de também postar comentários publicamente no site.

United Breaks Guitars Quando o violão Gibson valendo US\$ 3 mil do cantor canadense Dave Carroll sofreu danos de US\$ 1.200 em um voo da United, ele canalizou sua energia criativa para uma boa causa. Criou um vídeo bem-humorado, “United breaks guitars” (“A United quebra violões”), e lançou-o no YouTube com o refrão capcioso a seguir:

United, você quebrou meu violão Taylor. United, que grande amigo você é. Você quebrou, você tem que consertar. Você é responsável, admita isso. Eu deveria ter voado com outra companhia ou ido de carro porque a United quebra violões.

Visto mais de 5 milhões de vezes, o vídeo focou seus esforços frustrantes para fazer com que a United pagasse pelos danos. A United captou a mensagem. Ela doou US\$ 1.200 para uma instituição de caridade indicada por Carroll e agora usa o incidente para treinar os funcionários que lidam com as bagagens e os representantes de atendimento ao cliente.³⁰

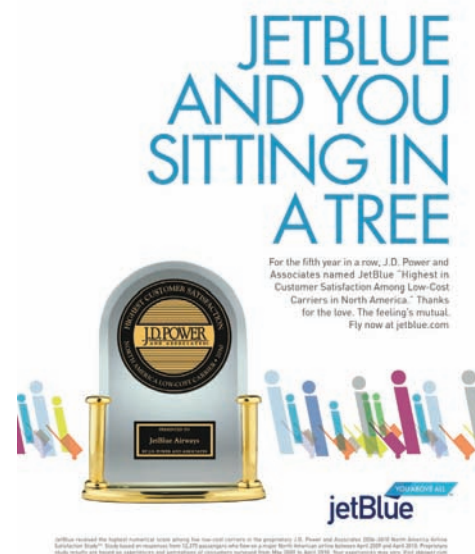
A maioria das empresas consegue responder rapidamente. A Comcast permite contato 24 horas por dia, 7 dias por semana, por telefone ou bate-papo on-line, mas também contata clientes e monitora blogs, sites e mídias sociais. Se relatos de problemas por parte de clientes são detectados por um funcionário em um blog, ele entra em contato e oferece ajuda. As respostas aos e-mails de clientes devem ser implementadas corretamente para serem eficazes. Um especialista acredita que as empresas devem: (1) enviar uma resposta automática para informar aos clientes quando uma resposta mais completa será enviada (de preferência dentro de 24 horas); (2) garantir que a linha de assunto sempre contenha o nome da empresa; (3) tornar a mensagem fácil de examinar quanto a informações relevantes; e (4) dar aos clientes um meio fácil de responder com perguntas de acompanhamento.³¹

Mais importante do que simplesmente responder a um cliente descontente, no entanto, é impedir que a insatisfação ocorra no futuro. Isso pode significar simplesmente dedicar tempo para cuidar do relacionamento com os clientes e dar a eles a atenção de uma pessoa real. A Columbia Records investiu US\$ 10 milhões para melhorar seu call center, e os clientes que telefonam para a empresa agora podem optar por falar com um operador a qualquer momento durante sua chamada. A JetBlue usou um serviço desastroso para melhorar sua abordagem de atendimento ao cliente.

JetBlue O CEO David Neeleman elevou o padrão de referência sobre dar uma resposta a clientes enfurecidos após uma drástica falha da empresa no Dia dos Namorados de 2007. Durante tempestades em Nova York, a JetBlue deixou centenas de passageiros presos a bordo de uma aeronave em terra — alguns por mais de nove horas — e cancelou mais de 1.000 voos. A JetBlue construiu sua reputação como uma companhia aérea mais ágil e humana em uma era de serviços mínimos e atrasos máximos. Neeleman sabia que tinha que agir rápido para conter outro tipo de tempestade: um turbilhão de deserções de clientes. Em 24 horas, ele colocou anúncios de página inteira em jornais de circulação nacional em que respondia pessoalmente pela falha da JetBlue. “Lamentamos e estamos envergonhados”, os anúncios declaravam: “Mas, acima de tudo, estamos profundamente arrependidos”. A JetBlue ofereceu reparações concretas aos passageiros. Neeleman anunciou uma nova “declaração dos direitos dos clientes” em que lhes prometia créditos de viagem em caso de esperas excessivas. Por exemplo, os passageiros que não conseguissem desembarcar de um voo por 3 horas ou mais receberiam vouchers no valor integral do bilhete de ida e volta. A JetBlue também entregaria vouchers para viagens de ida e volta aos passageiros de um voo que fosse cancelado 12 horas ou menos antes de uma partida. O pedido de desculpas, sustentado por benefícios concretos para passageiros irritados e prejudicados, angariou elogios para a empresa tanto da imprensa corporativa quanto dos próprios clientes JetBlue. Neeleman se demitiu quando uma nova gestão assumiu o comando para lidar com alguns dos desafios de crescimento que a companhia aérea enfrentava.³²

COPRODUÇÃO COM O CLIENTE A realidade é que os clientes não se limitam a comprar e utilizar um serviço, eles desempenham um papel ativo em sua entrega.³³ Suas palavras e ações afetam a qualidade de suas próprias experiências com os serviços e as experiências de outros, bem como a produtividade dos funcionários da linha de frente.

De modo geral, clientes sentem que obtêm mais valor, e sentem um vínculo mais forte com o fornecedor, se estiverem ativamente envolvidos no processo de prestação do serviço. Essa coprodução pode, contudo, pressionar os funcionários da empresa e reduzir sua satisfação, especialmente se diferirem culturalmente ou de outras maneiras dos clientes.³⁴ Além disso, um estudo estimou que um terço de todos os problemas de serviço são causados pelo próprio cliente.³⁵ A crescente mudança para tecnologias de autoatendimento provavelmente vai aumentar esse percentual.



A JetBlue resistiu a um desastroso serviço ao cliente e continua a receber elogios de seus passageiros.

Evitar falhas de serviço é crucial, já que se recuperar delas é sempre um desafio. Um dos maiores problemas é a imputação — com frequência, os clientes acham que a empresa falhou ou, mesmo que não seja esse o caso, ainda assim ela é responsável por corrigir quaisquer erros. Infelizmente, apesar de muitas empresas terem procedimentos bem desenhados e executados para lidar com suas próprias falhas, elas constatarem que administrar falhas de *clientes* — quando um problema de serviço surge por causa da falta de entendimento ou inépcia de um cliente — é muito mais difícil. A Figura 13.3 exibe as quatro causas genéricas de falhas dos clientes. As soluções assumem diversas formas, como mostram os exemplos a seguir:³⁶

1. **Redesenhar os processos e redefinir os papéis dos clientes para simplificar contatos de serviço.** Um dos segredos do sucesso da Netflix* é que ela cobra uma taxa fixa e permite aos clientes devolver DVDs pelo correio conforme sua conveniência, proporcionando-lhes maior controle e flexibilidade.
2. **Incorporar a tecnologia certa para auxiliar funcionários e clientes.** A Comcast, maior operadora a cabo por assinatura dos Estados Unidos, introduziu um software para identificar falhas de rede antes que afetassem o serviço e para informar de modo mais eficaz os operadores de call center sobre os problemas dos clientes. A repetição de chamadas de serviço caiu 30 por cento como resultado disso.
3. **Criar clientes de alto desempenho, explicando com clareza seu papel, sua motivação e sua capacidade.** A USAA lembra a seus segurados alistados nas Forças Armadas que suspendam o seguro de seus automóveis quando estiverem servindo no exterior.
4. **Incentivar a “cidadania dos clientes” para que eles se ajudem entre si.** Em campos de golfe, além de os jogadores seguirem regras de jogo e comportamento adequadas, eles também podem encorajar os outros a fazerem o mesmo.

SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS TANTO QUANTO DE CLIENTES Empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que as atitudes positivas por parte dos funcionários promovem mais fidelidade de clientes.³⁷ Incutir uma forte orientação ao cliente nos funcionários também pode aumentar a satisfação e o comprometimento deles no trabalho, sobretudo se tiverem contato constante com o cliente. Os funcionários prosperam em cargos de contato com clientes quando têm um impulso natural para (1) mimar os clientes, (2) decifrar com precisão as suas necessidades, (3) desenvolver com eles um relacionamento pessoal e (4) proporcionar qualidade de serviço para resolver os problemas dos clientes.³⁸

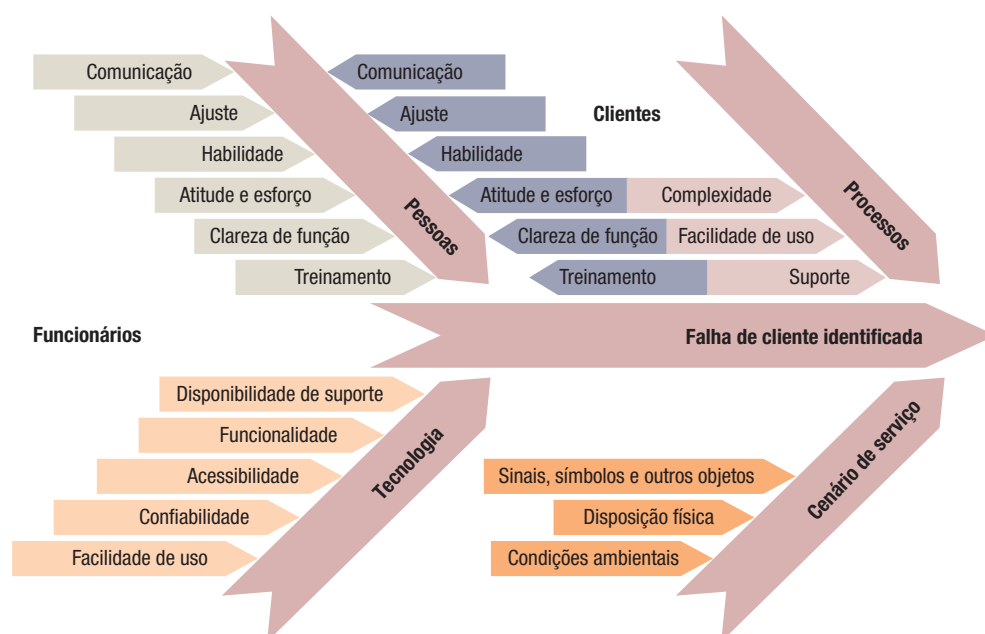


Figura 13.3

Raízes das falhas de clientes

Fonte: TAX, Stephen; COLGATE, Mark; BOWEN, David. *MIT Sloan management review*, p. 30-38, primavera 2006.

©2006 by Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services.

* Nota do Revisor Técnico: serviço disponível apenas para os Estados Unidos. No Brasil, a empresa opera apenas com distribuição de filmes on-line.

Em consonância com esse raciocínio, a Sears identificou uma alta correlação entre satisfação do cliente, satisfação dos funcionários e rentabilidade em loja. Em empresas como Hallmark, John Deere e Four Seasons Hotels, os funcionários demonstram verdadeiro orgulho por estarem ali. A desvantagem de não tratar bem os empregados é considerável. Um levantamento com 10 mil funcionários das 1.000 maiores empresas constatou que 40 por cento deles citaram “falta de reconhecimento” como a principal razão para deixar um emprego.³⁹

Dada a importância das atitudes positivas dos funcionários para a satisfação do cliente, as empresas de serviços devem atrair os melhores recursos humanos que puderem encontrar. Devem oferecer uma carreira em vez de um mero emprego. Devem criar um sólido programa de treinamento e oferecer apoio e recompensas por bom desempenho. Podem usar a intranet, boletins informativos internos, lembretes diários e mesas-redondas com as equipes para reforçar atitudes centradas no cliente. Finalmente, devem auditar regularmente a satisfação dos funcionários no emprego.

A rede de restaurantes Panda Express tem uma rotatividade de gerentes que é a metade da média setorial, em parte, devido a uma combinação de bônus generosos e benefícios de saúde com uma forte ênfase no autoaperfeiçoamento dos funcionários por meio de meditação, educação e hobbies. Seminários especiais sobre bem-estar e eventos de autoconhecimento fora do horário de trabalho ajudam a criar uma atmosfera afetiva e estimulante.⁴⁰

Excelência em marketing de serviços

A crescente importância do setor de serviços intensificou o foco no que é preciso para alcançar excelência em marketing de serviços.⁴¹ Seguem algumas diretrizes.

Excelência em marketing

A excelência em marketing de serviços exige a excelência em três áreas abrangentes: marketing externo, interno e interativo (veja a Figura 13.4).⁴²

- **Marketing externo** descreve o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes.
- **Marketing interno** descreve o processo de treinamento e motivação de funcionários para que eles atendam bem os clientes. A maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing”.⁴³
- **Marketing interativo** descreve a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. Os clientes julgam o serviço não apenas por sua *qualidade técnica* (a cirurgia foi bem-sucedida?), mas também por sua *qualidade funcional* (o cirurgião demonstrou preocupação e inspirou confiança?).⁴⁴

Um bom exemplo de uma empresa de serviços que alcançou excelência em marketing é a Charles Schwab.

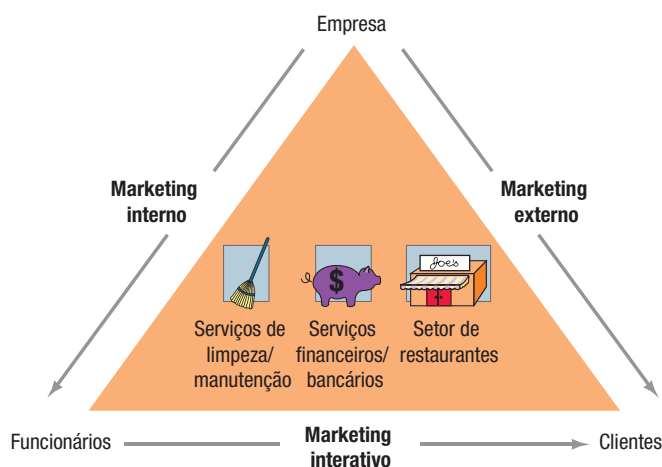


Figura 13.4

Três tipos de marketing no setor de serviços

Charles Schwab

A Charles Schwab, uma das maiores corretoras de valores que atuam no segmento de descontos dos Estados Unidos, usa o telefone, a Internet e os dispositivos sem fio para criar uma combinação inovadora de serviços de alta tecnologia e alto envolvimento pessoal. Uma das primeiras corretoras a oferecer negócios on-line, atualmente ela atende 8 milhões de investidores individuais e institucionais. Fornece informações contábeis e pesquisa de títulos, cotações em tempo real, um programa de negociações fora do horário comercial, o centro de aprendizagem Schwab, eventos ao vivo, bate-papo on-line com representantes de atendimento ao cliente, serviço global de investimentos e notícias sobre o mercado enviadas por e-mail. Além de corretagem, a empresa oferece fundos mútuos, anuidades, negociação de títulos e recentemente passou a fazer hipoteca pelo Charles Schwab Bank. O sucesso da Schwab tem sido impulsionado por seus esforços em liderar em três áreas: um serviço superior (on-line, por telefone e no escritório), produtos inovadores e descontos. Relatórios diários com feedback de clientes são examinados, e as devidas providências são tomadas no dia seguinte. Se os clientes têm dificuldade em preencher um formulário ou sofrem um atraso inesperado, um representante da Schwab liga para saber a fonte do problema e como ele pode ser resolvido.⁴⁵

No marketing interativo, o principal elemento costuma ser o trabalho em equipe, e a delegação de autoridade ao pessoal da linha de frente pode permitir maior flexibilidade e adaptabilidade de serviços por meio de uma resolução de problemas mais competente, uma cooperação mais estreita dos funcionários e uma transferência mais eficiente de conhecimentos.⁴⁶

A tecnologia também exerce um grande poder para aumentar a produtividade dos trabalhadores no setor de serviços. Quando a US Airways implantou scanners portáteis para aprimorar a varredura de bagagem em 2008, os extravios diminuíram quase 50 por cento em relação ao ano anterior. A nova tecnologia se pagou no primeiro ano e contribuiu para uma queda de 35 por cento no índice de reclamações.⁴⁷

Às vezes, uma nova tecnologia traz benefícios não previstos. Quando a BMW disponibilizou acesso à Internet sem fio em suas concessionárias para ajudar os clientes a passar o tempo de forma mais produtiva enquanto esperavam por seus carros na oficina, mais clientes optaram por ficar em vez de usar os carros emprestados, um item caro de ser mantido por revendedores.⁴⁸

As empresas devem, porém, evitar pressionar tanto por produtividade a ponto de reduzir a qualidade percebida. Alguns métodos levam a uma padronização excessiva. Os prestadores de serviços devem entregar “alto envolvimento pessoal”, bem como “alta tecnologia”. A Amazon.com tem algumas das inovações tecnológicas mais surpreendentes no varejo eletrônico, mas nem por isso deixa de manter os clientes extremamente satisfeitos quando surge um problema, mesmo que eles não cheguem a se manifestar com um funcionário da empresa.⁴⁹

A Internet permite às empresas melhorar suas ofertas de serviços e fortalecer suas relações com os clientes ao prover uma verdadeira interatividade, personalizações específicas de cliente e situacional, e ajustes em tempo real de suas ofertas ao mercado.⁵⁰ Mas, à medida que as empresas coletam, armazenam e utilizam mais informações sobre os clientes, também suscitam preocupações sobre segurança e privacidade.⁵¹ As empresas devem incorporar as devidas medidas de segurança e tranquilizar os clientes sobre suas iniciativas.

Melhores práticas das melhores empresas de serviços

Para alcançar excelência em marketing com seus clientes, empresas de serviços bem administradas compartilham uma concepção estratégica, um histórico de comprometimento da alta gerência com qualidade, padrões rigorosos, faixas de lucratividade e sistemas de monitoramento do desempenho de serviços e das reclamações de clientes.

CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA As maiores empresas de serviços são “obcecadas por seus clientes”. Elas sabem muito bem quem são seus clientes-alvo e quais são as necessidades deles; por isso, desenvolvem uma estratégia distintiva para satisfazer essas necessidades. Na luxuosa rede de hotéis Four Seasons, os candidatos a um emprego devem passar por quatro entrevistas antes de serem contratados. Cada hotel também emprega um “historiador” para rastrear as preferências de cada hóspede. Com mais filiais nos Estados Unidos do que a Starbucks, a corretora Edward Jones se mantém próxima dos clientes designando um único consultor financeiro e um administrador para cada escritório. Embora dispendiosa, a manutenção dessas pequenas equipes promove relacionamentos pessoais.⁵²

COMPROMETIMENTO DA ALTA GERÊNCIA Empresas como Marriott, Disney e USAA têm um compromisso sério com a qualidade de seus serviços. Seus gerentes analisam não somente o desempenho financeiro mensal da empresa, mas também o desempenho de seus serviços. Ray Kroc, do McDonald's, insistia em avaliar constantemente o QSLV (qualidade, serviço, limpeza e valor) de cada loja da rede. Algumas empresas colocam um lembrete no contracheque dos funcionários: "Proporcionado a você pelo cliente". Sam Walton, do Walmart, exigia de seus funcionários a seguinte promessa: "Eu juro e declaro solenemente que vou sorrir para cada cliente que estiver a até três metros de mim, olhá-lo nos olhos e perguntar-lhe educadamente se precisa de alguma ajuda".

PADRÕES RIGOROSOS Os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços. O Citibank tem como objetivo atender às ligações telefônicas em até 10 segundos e responder às cartas dos clientes em até dois dias. Os padrões estabelecidos devem ser *apropriadamente* altos. Um padrão de eficiência de 98 por cento pode parecer bom, mas é sinônimo de 64 mil encomendas perdidas pela Federal Express por dia, seis palavras erradas por página de um livro, 400 mil receitas médicas preenchidas incorretamente por dia, três milhões de correspondências perdidas pelo serviço postal dos Estados Unidos por dia, interrupção dos serviços de telefone/Internet/eletricidade por oito dias ao ano ou 29 minutos ao dia; mil produtos com rótulos (ou preços) errados em um supermercado e seis milhões de pessoas não computadas no censo norte-americano.

FAIXAS DE LUCRATIVIDADE As empresas decidiram aumentar taxas e reduzir serviços para os clientes que trazem pouco ou nenhum retorno para a empresa e, por outro lado, mimar os grandes gastadores para manter sua preferência o maior tempo possível. Os clientes nas faixas altas de lucro obtêm descontos especiais, ofertas promocionais e um monte de serviços diferenciados; os clientes nas faixas baixas de lucro podem ser mais taxados, ter menos serviços disponíveis e efetuar suas consultas por mensagens de voz.

Quando a recessão recente se instaurou, a Zappos decidiu parar de oferecer remessa expressa como cortesia a consumidores que compravam pela primeira vez e oferecê-lo somente a compradores que repetiam a compra. O valor economizado foi investido em um novo serviço VIP para os clientes mais fiéis da empresa.⁵³ Contudo, as empresas que fornecem níveis diferenciados de serviço devem ser cuidadosas ao alardear um serviço superior; os clientes que recebem um tratamento menos diferenciado falarão mal da empresa e prejudicarão sua reputação. Prestar serviços que maximizem tanto a satisfação do cliente quanto a lucratividade da empresa pode ser um desafio.

SISTEMAS DE MONITORAMENTO As empresas mais eficientes na prestação de serviços avaliam regularmente tanto o desempenho das concorrentes como o delas próprias. Para isso, utilizam indicadores como o *voice of the customer* (VOC) a fim de identificar o que satisfaz ou desagrade o cliente. Lançam mão de comparações com a concorrência, compradores misteriosos, pesquisas com os clientes, formulários de sugestões e reclamações, equipes de avaliação de serviço e cartas ao presidente.

Os serviços podem ser julgados pela *importância para o cliente* e pelo *desempenho da empresa*. A análise ponderada de importância-desempenho é utilizada para avaliar os diversos elementos do pacote de serviços e identificar as mudanças necessárias. A Tabela 13.2 mostra como clientes avaliaram 14 elementos ou atributos de serviço do departamento de serviços de uma concessionária de automóveis levando em consideração a importância e o desempenho. Por exemplo, o "Serviço bem feito na primeira vez" (atributo 1) foi considerado de grande importância, obtendo classificação de 3,83, ao passo que, em relação ao desempenho, obteve classificação de 2,63, indicando que os clientes achavam esse atributo muito importante, mas que ele não estava sendo prestado a contento. As classificações dos 14 elementos aparecem na Figura 13.5, que foi dividida em quatro quadrantes.

- O quadrante A mostra elementos de serviço que são importantes e não têm sido desempenhados de acordo com os níveis desejados; nele estão incluídos os elementos 1, 2 e 9. A concessionária deve se concentrar em melhorar o desempenho desses elementos do departamento de serviços.

TABELA 13.2 Classificações de importância para o cliente e de desempenho para uma concessionária de automóveis

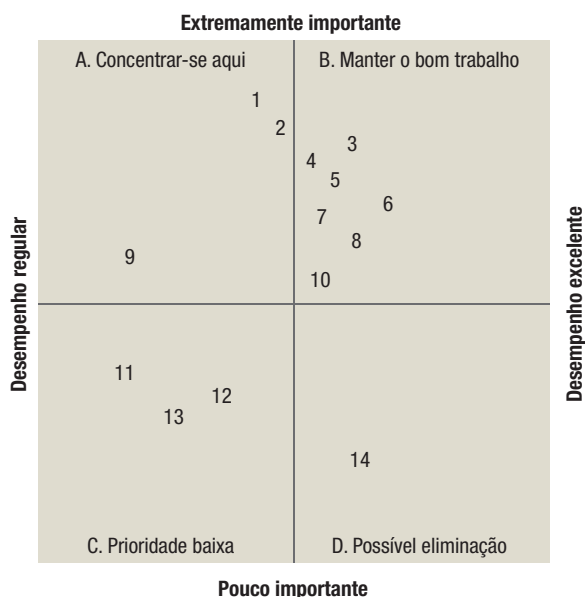
Número do atributo	Descrição do atributo	Classificação média de importância ^a	Classificação média de desempenho ^b
1	Serviço bem feito da primeira vez	3,83	2,63
2	Ação rápida no atendimento às reclamações	3,63	2,73
3	Atendimento rápido do serviço de garantia	3,60	3,15
4	Capacidade de executar qualquer serviço necessário	3,56	3,00
5	Serviço disponível quando necessário	3,41	3,05
6	Serviço cortês e simpático	3,41	3,29
7	Carro pronto no prazo prometido	3,38	3,03
8	Execução somente do serviço necessário	3,37	3,11
9	Preços baixos de serviços	3,29	2,00
10	Limpeza após execução de serviço	3,27	3,02
11	Próximo de casa	2,52	2,25
12	Próximo do trabalho	2,43	2,49
13	Ônibus e carros de cortesia	2,37	2,35
14	Envio de avisos de manutenção	2,05	3,33

^aClassificações obtidas segundo uma escala de quatro pontos, sendo eles: "extremamente importante" (4), "importante" (3), "pouco importante" (2) e "não importante" (1).

^bClassificações obtidas segundo uma escala de quatro pontos, sendo eles: "excelente" (4), "bom" (3), "razoável" (2) e "ruim" (1). Uma categoria "sem base suficiente para avaliação" também foi disponibilizada.

- O quadrante B mostra elementos que são importantes e têm um bom desempenho; a empresa precisa manter o alto desempenho.
- O quadrante C mostra elementos que são menos importantes e são executados de maneira regular, mas não precisam de nenhuma atenção especial.
- O quadrante D mostra um elemento de menor importância, "Envio de informações sobre manutenção", que apresenta um excelente desempenho.

Talvez a empresa devesse gastar menos com o envio de informações sobre manutenção e re-direcionar os recursos economizados para melhorar seu desempenho em atributos importantes. A análise pode ser enriquecida com o estudo dos níveis de desempenho das concorrentes em cada atributo.⁵⁴

**Figura 13.5**

Análise ponderada de importância-desempenho

ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES Em média, 40 por cento dos clientes que passam por uma experiência de má prestação de serviço param de fazer negócios com a empresa.⁵⁵ Mas, se esses clientes estiverem dispostos a reclamar antes de procurar por outro prestador, eles realmente oferecerão à empresa uma dádiva, caso a reclamação seja tratada de modo apropriado.

Empresas que incentivam os clientes insatisfeitos a reclamar — e que delegam a seus funcionários poder para remediar a situação instantaneamente — alcançam ganhos e lucros mais altos do que aquelas que não possuem uma abordagem sistemática à resolução de falhas.⁵⁶ Nos Estados Unidos, a Pizza Hut imprime o telefone de discagem gratuita de sua central de atendimento ao cliente em todas as caixas de pizza. Quando há uma reclamação, ela entra em contato com o gerente da loja em questão, que tem 48 horas para responder ao cliente e resolver o problema.

Induzir os funcionários da linha de frente a adotar *comportamentos que extrapolam sua função* e a defender os interesses e a imagem da empresa junto aos consumidores, bem como tomar a iniciativa e se engajar em uma conduta consciente no trato com os clientes, pode ser um trunfo fundamental no atendimento a reclamações.⁵⁷ Os clientes avaliam os incidentes queixosos no tocante aos resultados que obtêm, aos procedimentos utilizados para chegar a esses resultados e à natureza do tratamento interpessoal durante o processo.⁵⁸

As empresas também têm aumentado a qualidade de seus *call centers* e de seus *representantes de atendimento ao cliente*. A seção Novas Ideias em Marketing “Como tornar call centers de empresas mais eficientes” ilustra o que as empresas de ponta têm feito a esse respeito.

Diferenciação de serviços

Por fim, quando os clientes veem um serviço como razoavelmente homogêneo, passam a se preocupar menos com o fornecedor e mais com o preço. A excelência em marketing de serviço exige de seus profissionais de marketing que diferenciem continuamente suas marcas para que elas não sejam vistas como commodities.



Como tornar call centers de empresas mais eficientes

Muitas empresas aprenderam da maneira mais difícil que clientes exigentes, com poder de decisão, não toleram o mau atendimento ao entrar em contato com empresas.

Após a fusão, Sprint e Nextel se puseram a administrar seus call centers como centros de custo, em vez de um meio para fazer crescer a fidelidade do cliente. Os funcionários eram recompensados por manter breves as chamadas dos clientes, e, quando a administração começou a monitorar até as idas ao banheiro, o moral desabou. Com a rotatividade de clientes fora de controle, a Sprint Nextel iniciou um plano para a melhoria do serviço no final de 2007, enfatizando o atendimento em detrimento da eficiência. Entre outras mudanças que se seguiram à nomeação do primeiro diretor de serviços da empresa, os operadores de call center passaram a ser recompensados por resolver problemas na primeira chamada de um cliente, e não mais pela brevidade das ligações. O cliente médio fez contato com o atendimento ao cliente quatro vezes em 2008, representando uma queda de oito vezes em relação a 2007.

Algumas empresas selecionam com mais discernimento o tipo de chamadas que direcionam para call centers terceirizados no exterior. E investem mais em treinamento, além de redirecionar as ligações mais complexas para representantes locais de atendimento ao cliente, altamente treinados. O *homeshoring* ocorre quando um representante de serviço ao cliente trabalha em casa com uma linha de banda larga e um computador. Essa modalidade de trabalho costuma oferecer melhor qualidade de serviço a um custo menor e com menos rotatividade.

As empresas têm que administrar com atenção o número de representantes de atendimento ao cliente. Um estudo mostrou que o corte de apenas quatro atendentes em um call center composto por trinta profissionais fazia com que o número de clientes em espera por quatro minutos ou mais passasse de 0 a 80. As empresas também podem tentar obter razoavelmente mais de cada representante. A USAA faz treinamento cruzado de seus representantes de call center, para que agentes que atendem consultas de investimento também possam responder a ligações sobre seguros, reduzindo o número de transferências entre os agentes e aumentando a produtividade como resultado. A USAA e outras empresas como KeyBank e Ace Hardware também consolidaram as operações call center em menos localidades, permitindo-lhes manter o número de representantes no processo.

Por fim, manter representantes de call center felizes e motivados também é, obviamente, essencial para que consigam prestar um excelente serviço ao cliente. A American Express permite que os operadores de call center escolham seus próprios horários de trabalho e troquem turnos sem a aprovação prévia de um supervisor.

Fonte: SANSEIRINO, Michael; TUNA, Carl. Companies strive harder to please customers. *Wall Street Journal*, p. B4, 27 jul. 2009; ANTE, Spencer E. Sprint's wake-up call. *BusinessWeek*, p. 54-57, 3 mar. 2008; MCGREGOR, Jena. Customer service champs. *BusinessWeek*, 5 mar. 2007; MCGREGOR, Jena. When service means survival. *BusinessWeek*, p. 26-30, 2 mar. 2009.

SERVIÇOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS A oferta de serviços pode ser diferenciada de várias maneiras, por meio de pessoas e processos que agregam valor. As expectativas do cliente são chamadas *pacote primário de serviços*. A Vanguard, a segunda maior gestora de fundos mútuos sem encargos, possui uma estrutura exclusiva de manutenção da carteira de clientes que diminui os custos e proporciona maior retorno. Altamente diferenciada de muitas de suas concorrentes, a marca cresceu graças ao boca a boca, às ações de relações públicas e ao marketing viral.⁵⁹

A esse pacote primário podem ser adicionados *recursos de serviços secundários*. No setor de hotelaria, várias redes introduziram tais recursos, como mercadorias para venda, café da manhã em caráter de cortesia e programas de fidelidade.

O maior desafio é que a maioria das ofertas e inovações de serviço é facilmente copiada. Ainda assim, a empresa que introduz inovações com regularidade conquistará uma sucessão de vantagens temporárias sobre os concorrentes. A Schneider National se mantém um passo adiante da concorrência porque nunca fica estagnada.



A Schneider National, transportadora de carga rodoviária, não mede esforços para satisfazer seus clientes e construir sua marca.

Schneider National A Schneider National é a maior empresa de transporte de carga rodoviária do mundo, com US\$ 3,7 bilhões em receita e mais de 54 mil carretas cor de laranja rodando nas estradas. Embora sua principal tarefa seja transportar carga de uma localidade para outra, a Schneider considera que seu setor de negócios é o de *soluções para o cliente*. Suas garantias de serviço são sustentadas por recompensas monetárias aos motoristas pelo cumprimento de cronogramas apertados e por programas de treinamento para melhorar seu desempenho. A Schneider foi a primeira a instalar uma tecnologia de rastreamento por satélite em cada carreta e tecnologia digital para uso de cada motorista. Em 2009, a empresa conquistou seu maior número de prêmios, sendo 43 por sólido atendimento ao cliente, soluções e compromisso com o meio ambiente, concedidos por embarcadores, órgãos governamentais e mídia especializada. Para recrutar ativamente

os melhores motoristas, a Schneider anuncia em programas de televisão dirigidos a esse público, em rádio por satélite e pela Internet; realiza seminários on-line e ações de relações públicas; e estabelece parceria com a AARP (American Association of Retired Persons — Associação dos Aposentados dos Estados Unidos), organizações locais e grupos de veteranos. Até mesmo pintar os caminhões de laranja foi parte da estratégia de *branding* para promover segurança e criar reconhecimento.⁶⁰

INOVAÇÃO COM SERVIÇOS A inovação é tão vital em serviços quanto em qualquer outro setor. Após anos a fio perdendo clientes para seus concorrentes em hotelaria Hilton e Marriott, a Starwood decidiu investir US\$ 1,7 bilhão em sua rede mundial composta por 400 hotéis Sheraton para dar-lhes um ar renovado e cores mais vibrantes, além de lobbies, restaurantes e cafés mais atrativos. Ao explicar a necessidade da reforma, um especialista em hospitalidade observou: “Houve um tempo em que o Sheraton era uma das marcas líderes. Mas a rede demorou em introduzir um novo design e conceitos de serviço e, assim, desenvolveu certo nível de inconsistência”.⁶¹ Por outro lado, veja como essas categorias de serviços relativamente novas surgiram e como, em alguns casos, foram criadas soluções criativas em categorias preexistentes.⁶²

- **Viagens on-line.** Agentes de viagem como Expedia e Travelocity oferecem aos clientes a comodidade de reservar viagens a preços baixos pela Internet. Entretanto, para que elas ganhem dinheiro, é preciso que os consumidores visitem seus sites e reservem viagens. A Kayak é uma nova agência de viagens on-line que aplica o modelo de negócio do Google de faturar com base em cliques. A ênfase de marketing da Kayak está em desenvolver um mecanismo de busca mais eficaz, oferecendo mais alternativas, flexibilidade e companhias aéreas.
- **Clínicas de saúde dentro de lojas.** Uma das áreas em que é mais difícil inovar é a de cuidados com a saúde. Mas, enquanto o sistema de saúde atual está projetado para tratar um pequeno número de casos complexos, as clínicas de saúde instaladas dentro de lojas tratam um grande número de casos simples. Clínicas desse tipo, como Quick Care, RediClinic e

MinuteClinic costumam ser encontradas em drogarias e outras redes de lojas de varejo, como Target e Walmart. Normalmente, elas usam enfermeiros para tratar doenças e lesões leves, como gripes, resfriados e infecções de ouvido; oferecem vários serviços de saúde e bem-estar, tais como exames médicos para prática de esportes nas escolas; e aplicam vacinas. Elas procuram oferecer um serviço acessível e previsível, além de transparência de preços, sem hora marcada, sete dias por semana. A maioria das consultas não leva mais de 15 minutos, e os custos variam de US\$ 25 a US\$ 100.

- **Aviação privada.** Inicialmente, a aviação privada se restringia à posse ou ao fretamento de um avião particular. A propriedade fracionada lançada pela NetJets permite a seus clientes pagar uma porcentagem do custo de um avião privado mais manutenção e custo direto por hora. A Marquis Jets inovou ainda mais com a ideia simples de combinar o tempo pré-pago na maior e mais bem conservada frota do mundo com a consistência e os benefícios da propriedade fracionada, sem o compromisso de longo prazo.

Muitas empresas têm usado a Internet para oferecer recursos de serviços primários ou secundários que não eram possíveis antes. A Salesforce.com utiliza a computação em nuvem — serviços de computação centralizada entregues pela Internet — para rodar bases de dados de gestão de clientes para empresas. A Häagen-Dazs estimou que teria que gastar US\$ 65 mil por um banco de dados customizado para manter-se em contato com suas franquias em todo o país. Em vez disso, gastou apenas US\$ 20 mil para configurar uma conta na Salesforce.com e paga US\$ 125 por mês para 20 usuários monitorarem à distância as franquias pela Web.⁶³

Gestão da qualidade de serviço

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a perguntas simples ou conversam uns com os outros e deixam os clientes esperando; estes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa. Um exemplo de quem sabe como tratar clientes corretamente é a USAA.

USAA Desde o início, a USAA se concentrou na venda de seguros de automóveis, e, mais tarde, em outros produtos de seguros, para aqueles que prestam serviço militar. Ela aumentou sua participação nos negócios de cada cliente lançando um banco do consumidor, emitindo cartões de crédito, abrindo uma corretora de desconto e oferecendo uma seleção de fundos mútuos sem encargos. Embora atualmente conduza transações para mais de 150 produtos por telefone ou Internet, a USAA se orgulha de ter um dos maiores índices de satisfação do cliente de qualquer empresa nos Estados Unidos. Foi o primeiro banco a permitir depósitos por iPhone de seus clientes militares, a enviar regularmente mensagens de texto com saldos para os soldados no campo e a oferecer sólido desconto a seguros de carro de clientes servindo no exterior. Um líder em praticamente todo prêmio ou levantamento referente a serviço ao cliente, a empresa inspirou um especialista do setor a comentar: “Não há nenhuma empresa na face da Terra que entenda seu cliente melhor do que a USAA”.⁶⁴

O resultado do serviço e a fidelidade do cliente são influenciados por uma série de variáveis. Um estudo identificou mais de 800 comportamentos críticos que levam os clientes a trocar de prestador de serviço.⁶⁵ Esses comportamentos recaem em oito categorias (veja a Tabela 13.3).

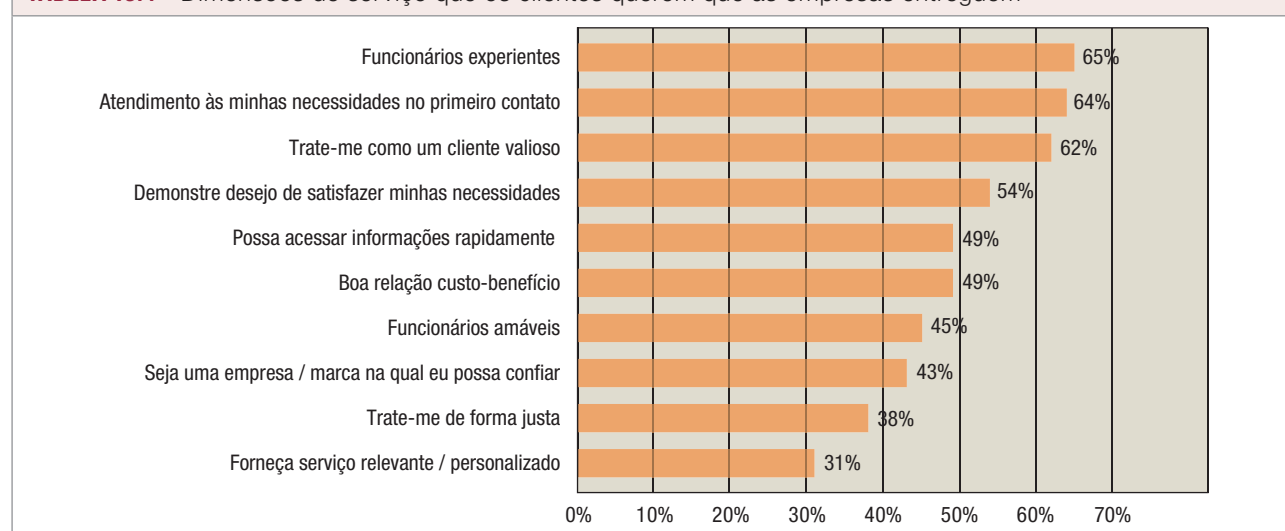
Um estudo mais recente se concentrou nas dimensões de serviços que os clientes mais gostariam que as empresas mensurassem. Como a Tabela 13.4 mostra, profissionais experientes na linha de frente e a capacidade de resolver um problema em uma única ligação ocupam o topo do ranking.⁶⁶

Uma entrega impecável é o ideal para qualquer organização que presta serviços. A seção Memorando de Marketing “Recomendações para melhorar a qualidade de serviço” oferece um conjunto abrangente de diretrizes a serem seguidas pelas organizações de marketing de serviço que primam pela excelência. Duas questões importantes com relação à entrega de serviços são administrar as expectativas dos clientes e adotar tecnologias de autoatendimento.

TABELA 13.3 Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços

Preço • Preço alto • Aumento de preços • Preço injusto • Preço enganoso Inconveniência • Localização / horário • Espera por uma consulta • Espera pelo serviço Falha no serviço central • Erros no serviço • Erros de cobrança • Serviço desastroso Falha na entrega do serviço • Desatenção • Grosseria • Indiferença • Falta de preparo	Resposta à falha no serviço • Resposta negativa • Sem resposta • Resposta imprecisa Concorrência • O cliente encontrou um serviço melhor Problemas éticos • Trapaça • Venda agressiva • Insegurança • Conflito de interesses Mudança involuntária • O cliente mudou de endereço • O prestador encerrou as atividades
---	--

Fonte: KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, p. 71-82, abr. 1995. Reproduzido com permissão de *Journal of Marketing*, publicado pela American Marketing Association.

TABELA 13.4 Dimensões de serviço que os clientes querem que as empresas entreguem

Fonte: Convergys 2008 U. S. Customer Scorecard .

Como administrar expectativas de clientes

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca a boca e propaganda. Em geral, eles comparam o *serviço percebido* com o *serviço esperado*.⁶⁷ Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes ficarão decepcionados. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não somente *satisfazem* os clientes como também os *surpreendem* e *encantam*. Encantar clientes é uma questão de superar as expectativas.⁶⁸

O modelo de qualidade de serviços apresentado na Figura 13.6 destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços de alta qualidade.⁶⁹ São identificadas cinco *gaps* que levam ao fracasso na prestação de serviços:

1. *Gap entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência* — nem sempre a gerência entende corretamente o que o cliente quer. Administradores de hospitais podem

Recomendações para melhorar
a qualidade de serviço

Pioneiros em pesquisas acadêmicas sobre serviços, Parasuraman, Berry e Zeithaml oferecem dez recomendações que consideram essenciais para melhorar a qualidade dos serviços das empresas desse setor.

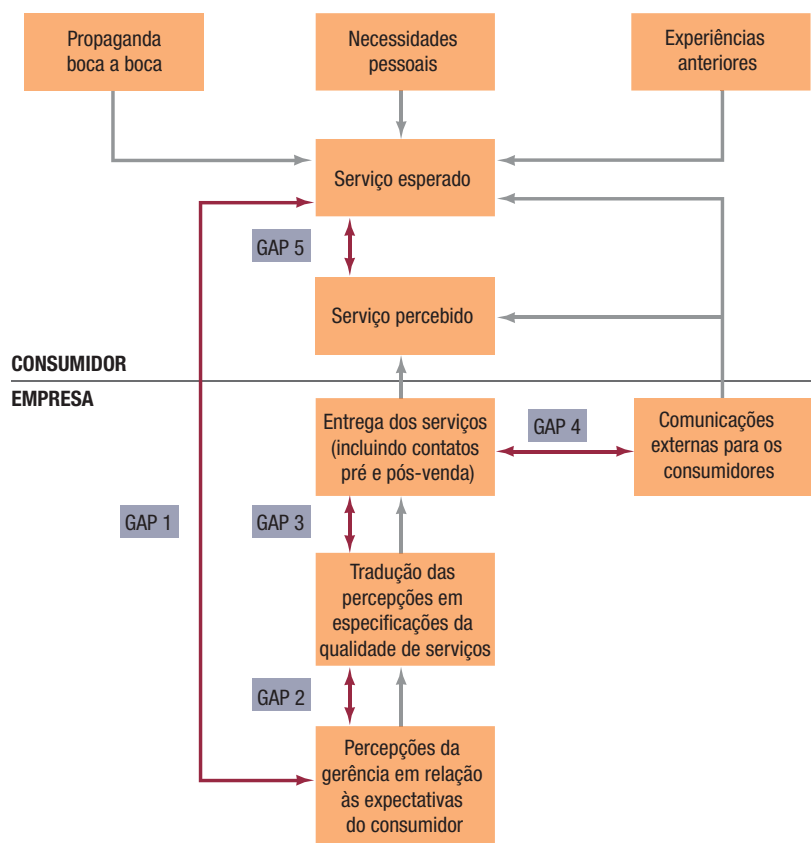
1. *Ouvir* — empresas prestadoras de serviço devem entender o que as pessoas realmente querem, aprendendo continuamente sobre as expectativas de clientes e não clientes (por exemplo, por meio de um sistema de informações sobre qualidade de serviço).
2. *Confiabilidade* — é a dimensão mais importante da qualidade de serviços, e deve ser uma prioridade.
3. *Serviço básico* — as prestadoras de serviços devem fornecer o serviço básico e fazer o que é sua obrigação: cumprir promessas, usar de bom senso, ouvir clientes, mantê-los informados e estar determinada a lhes entregar valor.
4. *Design do serviço* — as prestadoras de serviços devem desenvolver uma visão holística do serviço ao mesmo tempo em que gerenciam seus vários detalhes.
5. *Reparação* — para atender clientes que identificam um problema no serviço, as empresas de serviços devem estimulá-los a reclamar (e tornar isso fácil para eles), responder a reclamações rápida e pessoalmente e desenvolver um sistema de solução de problemas.
6. *Surpreender os clientes* — embora a confiabilidade seja a dimensão mais importante para *atender* às expectativas de serviço ao cliente, as dimensões relacionadas ao processo em si, como segurança, capacidade de resposta e empatia, são as mais importantes para *superar* as expectativas, por exemplo, surpreendendo o cliente com excepcional rapidez, boa vontade, cortesia, competência, compromisso e compreensão.
7. *Justiça* — as empresas de serviços devem se esforçar ao máximo para *serem* justas e *demonstrar* isso a clientes e funcionários.
8. *Trabalho em equipe* — o trabalho em equipe é o que permite a grandes organizações oferecer um serviço cuidadoso e atencioso por meio da melhoria da motivação de funcionários e de suas habilidades.
9. *Pesquisa com funcionários* — os profissionais de marketing devem conduzir pesquisas com funcionários para identificar por que ocorrem problemas de serviço e o que a empresa deve fazer para resolvê-los.
10. *Liderança* — um serviço com qualidade resulta de uma liderança inspiradora que permeia toda a organização; de um excelente design de sistema de serviços; do uso eficaz da informação e da tecnologia; e de uma força lenta, invisível, todo-poderosa e interna chamada cultura corporativa.

Fonte: BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A. Ten lessons for improving service quality. *MSI Reports Working Paper Series, No.03-001*, p. 61-82, 2003. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. Veja também os livros de BERRY, Leonard L. *On great service: a framework for action*. Nova York: Free Press, 2006; e *Discovering the soul of service*. Nova York: Free Press, 1999, além de seus artigos; BERRY, Leonard L.; SHANKAR, Venkatesh; PARISH, Janet; CADWALLADER, Susan; DOTZEL, Thomas. Creating new markets through service innovation. *Sloan Management Review*, p. 56-63, inverno 2006; BERRY, Leonard L.; HAECKEL, Stephan H.; CARBONE, Lewis P. How to lead the customer experience. *Marketing Management*, p. 18-23, jan.-fev. 2003; BERRY, Leonard L.; SEIDERS, Kathleen; GREWAL, Dhruv. Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, p. 1-17, jul. 2002.

achar que os pacientes querem uma comida melhor, quando na verdade eles estão mais preocupados com a qualidade do serviço de enfermagem.

2. *Gap entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade de serviços* — a gerência pode entender corretamente os desejos do cliente, mas não ser capaz de estabelecer um padrão específico de desempenho. Administradores de hospitais podem dizer aos enfermeiros para prestar um serviço “rápido”, sem especificá-lo quantitativamente.
3. *Gap entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega* — os funcionários podem ser mal treinados, incapazes ou desinteressados em relação ao padrão. Eles podem ainda receber orientações conflitantes, como dedicar o tempo que for necessário para ouvir clientes e atendê-los rapidamente.
4. *Gap entre a entrega dos serviços e as comunicações externas* — as expectativas do cliente são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. Se o prospecto de um hospital mostra acomodações bonitas, mas, ao chegar ao hospital, o paciente se depara com um quarto modesto e de mau gosto, as comunicações externas distorceram as expectativas do cliente.
5. *Gap entre o serviço percebido e o serviço esperado* — este gap ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço. O médico pode visitar o paciente com frequência para mostrar que se interessa por ele; porém, o paciente pode interpretar essas visitas como um sinal de que sua doença é grave.

Com base nesse modelo, os pesquisadores identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços que são descritos a seguir por ordem de importância.⁷⁰

**Figura 13.6**

Modelo de qualidade dos serviços

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 44, outono 1985. Reproduzido com permissão da American Marketing Association. O modelo é mais bem elaborado e discutido com mais profundidade em ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 4 ed. Nova York: McGraw-Hill, 2006.

1. **Confiabilidade** — habilidade de prestar o serviço de modo confiável e exatamente como prometido.
2. **Capacidade de resposta** — disposição de ajudar clientes e fornecer pronto serviço.
3. **Segurança** — conhecimento e cortesia de funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. **Empatia** — atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. **Itens tangíveis** — aparência de instalações físicas, equipamentos, funcionários e material de comunicação.

Com base nesses cinco fatores, os pesquisadores desenvolveram a escala SERVQUAL, composta de 22 itens (veja a Tabela 13.5).⁷¹ Eles também observaram que existe uma *zona de tolerância* ou uma faixa em que as percepções do consumidor sobre as dimensões de um serviço seriam consideradas satisfatórias, ancoradas pelo nível mínimo que os consumidores estariam dispostos a aceitar e o nível que acreditam que poderia ser entregue.

O modelo de qualidade dos serviços na Figura 13.6 realça alguns dos gaps que causam falha na prestação de serviços. Pesquisas subsequentes ampliaram o modelo. Um *modelo de processo dinâmico* de qualidade de serviço foi baseado na premissa de que percepções e expectativas de clientes em relação à qualidade de serviço mudam ao longo do tempo, mas em determinado instante são uma função das expectativas anteriores sobre o que *vai acontecer* e sobre o que *deveria acontecer* durante a realização do serviço, assim como do que foi *realmente* entregue durante o último contato.⁷² Segundo o modelo empiricamente testado dos pesquisadores, os dois diferentes tipos de expectativa têm efeitos opostos sobre as percepções da qualidade do serviço.

1. Expectativas *crescentes* do cliente sobre o que empresa *vai entregar* podem levar a uma percepção de melhor qualidade geral do serviço.
2. Expectativas *decrescentes* do cliente sobre o que a empresa *deveria entregar* podem também levar a uma percepção de melhor qualidade geral do serviço.

TABELA 13.5 Atributos SERVQUAL

Confiabilidade • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Manter registros sem erros • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente Capacidade de resposta • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido de clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente	Segurança • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais Empatia • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente Itens tangíveis • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada e profissional • Materiais visualmente atraentes associados ao serviço
--	---

Fonte: PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, p. 41-50, outono 1985. Reproduzido com permissão da American Marketing Association.

Muitos trabalhos validaram o papel das expectativas na interpretação e na avaliação de consumidores sobre o serviço prestado e o relacionamento que adotam com a empresa ao longo do tempo.⁷³ De modo geral, ao decidir se mantêm um relacionamento de serviço ou saem dele, os consumidores voltam o olhar para o futuro. Assim, qualquer atividade de marketing que afete a utilização atual ou a expectativa futura pode ajudar a solidificar um relacionamento de serviço.

No que diz respeito a serviços de fornecimento contínuo, como serviços públicos, assistência médica, serviços financeiros e de informática, seguros e outros, de associação ou assinatura, observou-se que os clientes calculam mentalmente seu *payment equity* — os benefícios econômicos percebidos em relação aos custos econômicos. Em outras palavras, é como se os clientes se perguntassem: “Estou aproveitando esse serviço o suficiente ao considerar o que pago por ele?”

Os relacionamentos duradouros de serviços podem enfrentar algumas desvantagens. Por exemplo, o cliente de uma agência de publicidade pode achar que, com o tempo, a agência perdeu sua objetividade e se tornou ineficiente, ou começou a tirar proveito do relacionamento.⁷⁴

Adoção de tecnologias de autoatendimento

Os consumidores valorizam a conveniência nos serviços.⁷⁵ Muitos serviços que exigem interação pessoal têm sido substituídos por tecnologias de autoatendimento. Além das tradicionais máquinas automáticas de salgadinhos e refrigerantes, o autoatendimento inclui caixas eletrônicos (ATMs), postos de gasolina com autoabastecimento, hotéis com check-out automático e uma variedade de atividades realizadas pela Internet, como compra de ingressos, transações financeiras e personalização de produtos.

Nem todas as tecnologias de autoatendimento melhoram a qualidade do serviço, mas têm o potencial de tornar as transações de atendimento mais precisas, convenientes e rápidas. Obviamente, também reduzem custos. A Comverse, uma empresa de tecnologia, estima o custo de realizar uma consulta por meio de um call center em US\$ 7, mas em apenas 10 centavos pela Internet. Um de seus clientes conseguiu direcionar 200 mil chamadas semanais para o suporte de autoatendimento on-line, economizando US\$ 52 milhões por ano.⁷⁶ Toda empresa precisa pensar em melhorar seu serviço usando tecnologias de autoatendimento.

Os professores e consultores de marketing Jeffrey Rayport e Bernie Jaworski definem uma *interface cliente-serviço* como qualquer lugar em que uma empresa busque gerenciar um relacionamento com um cliente, seja por meio de pessoas, tecnologia ou uma combinação dos dois.⁷⁷ Eles consideram que, apesar de muitas empresas atenderem os clientes por meio de uma ampla gama de interfaces, desde vendedores nas lojas até sites e sistemas telefônicos de acionamento por voz, nem sempre o todo corresponde à soma das partes e, conseqüentemente, há um aumento em nível de complexidade, custos e insatisfação de clientes. Assim, uma integração bem-sucedida da tecnologia à força de trabalho requer uma reengenharia completa da linha de frente para identificar o que as pessoas fazem melhor, o que as máquinas fazem melhor e como implantá-las separadamente e em conjunto.

Algumas empresas constataram que o principal obstáculo na implementação de tecnologias de autoatendimento não está na tecnologia em si, mas em convencer os clientes a utilizá-la, sobretudo pela primeira vez. Os clientes devem ter uma noção clara de seus papéis no processo de autoatendimento, devem enxergar um benefício claro e devem sentir que realmente podem usá-la.⁷⁸ A tecnologia de autoatendimento não serve para todos, indiscriminadamente. Embora algumas vozes automatizadas cheguem a se popularizar entre os clientes — a voz sempre educada e vivaz do serviço de atendimento dos trens Amtrak costuma arrancar elogios —, muitas delas podem incitar frustração e até mesmo raiva.

Gerenciamento dos serviços de suporte e assistência ao produto

Não menos importantes do que os setores de prestação de serviços são os setores baseados em bens que precisam oferecer um pacote de serviços paralelos. Fabricantes de equipamentos — sejam eles pequenos utensílios, equipamentos para escritório, tratores, computadores de grande porte ou aeronaves — precisam fornecer *serviços de suporte e assistência ao produto*. Na verdade, os serviços de suporte e a assistência ao produto têm se tornado um importante campo de batalha por vantagens competitivas.

O Capítulo 12 descreveu como bens poderiam ser valorizados por meio de serviços diferenciados — facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo. Algumas fabricantes de equipamentos, como a Caterpillar e a John Deere, extraem uma considerável porcentagem de seu lucro desses serviços.⁷⁹ No mercado global, as empresas que fabricam um bom produto tangível mas fornecem serviços de suporte técnico precários estão em séria desvantagem.

Muitas empresas de bens (produtos físicos) têm uma presença mais forte na Web do que tinham anteriormente. Elas devem garantir que oferecem também um serviço on-line adequado — se não superior. A seção Memorando de Marketing “Avaliação da qualidade dos serviços on-line” analisa dois modelos de qualidade dos serviços on-line.

Identificação e satisfação de necessidades do cliente

Tradicionalmente, os clientes apresentam três preocupações específicas sobre serviços relacionados a produtos físicos.⁸⁰

- Preocupam-se com a confiabilidade e com a *frequência dos defeitos*. Um agricultor pode tolerar um equipamento que quebre uma vez por ano, mas não um que quebre duas ou três vezes por ano.
- Preocupam-se com a *demora*. Quanto mais longo for o tempo ocioso, maior será o custo. O cliente quer contar com a *segurança do serviço* — a capacidade do fornecedor de consertar um equipamento rapidamente ou de, pelo menos, emprestar um substituto.⁸¹
- Preocupam-se com *despesas correntes*. Quanto o cliente vai precisar desembolsar regularmente com manutenção e reparo?

Um comprador leva em consideração todos esses fatores e tenta estimar o **custo ao longo do tempo**, que é o custo da compra do bem somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte. Um escritório com apenas um computador precisará de uma confiabilidade maior no produto e de um serviço de reparo mais rápido do que um escritório que tenha outros computadores disponíveis no caso de um deles quebrar. Uma companhia aérea necessita de 100 por cento de confiabilidade quando em voo. Quando a confiabilidade é importante, os fabricantes ou prestadores de serviços podem oferecer garantias para promover vendas.

Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. No caso de equipamentos caros, os fabricantes podem oferecer *serviços facilitadores*, como instalação, treinamento de pessoal, serviços de manutenção e reparo e financiamento. Também podem adicionar *serviços amplificadores de valor*, que vão além do funcionamento e do desempenho do bem em si. A Johnson Controls foi além de seu negócio de equipamentos e componentes de controle climático para gerenciar unidades

Os pesquisadores acadêmicos Zeithaml, Parasuraman e Malhotra definem a qualidade do serviço on-line como o grau em que um site torna os processos de pesquisa, compra e entrega eficientes e eficazes. Eles identificaram 11 dimensões de qualidade no serviço on-line: acesso, facilidade de navegação, eficiência, flexibilidade, confiabilidade, personalização, segurança/privacidade, capacidade de resposta, segurança/confiança, aparência do site e conhecimento do preço. Algumas dessas dimensões são iguais na Internet e fora dela, mas alguns atributos subjacentes específicos são diferentes. Algumas novas dimensões emergiram com a qualidade do serviço on-line. A empatia não parecia ser tão importante on-line, a menos que houvesse problemas de atendimento. Dimensões centrais da qualidade do serviço regular são eficiência, satisfação, confiabilidade e privacidade; dimensões centrais da recuperação na prestação do serviço são capacidade de resposta, indenização e acesso à ajuda em tempo real.

Outro grupo de pesquisadores acadêmicos, Wolfenbarger e Gilly, desenvolveu uma escala reduzida com quatro dimensões-chave para a qualidade do serviço on-line: confiabilidade/satisfação, design do site, segurança/privacidade e atendimento ao cliente. Para esses pesquisadores, seu estudo leva a crer que os elementos fundamentais de “uma experiência on-line atraente” são confiabilidade e funcionalidade que proporcionem economia de tempo, facilidade nas transações, boa seleção, informações detalhadas e nível “adequado” de personalização. A escala, com 14 itens, é descrita a seguir:

Fonte: WOLFENBARGER, Mary; GILLY, Mary C. E-TailQ: dimensionalizing, measuring, and predicting e-tail quality. *Journal of Retailing*, 79, p. 183-98, outono 2003; ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, Arvind. A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice. *Marketing Science Institute Working Paper, Report No. 00-115*, 2000.

Confiabilidade/satisfação

- O produto é representado no site com precisão.
- O cliente recebe exatamente o que encomendou.
- O produto é entregue no prazo prometido pela empresa.

Design do site

- O site fornece informações detalhadas.
- O site não desperdiça o tempo do cliente.
- É fácil e rápido concluir uma transação usando o site.
- O nível de personalização do site é adequado.
- O site oferece boa variedade.

Segurança/privacidade

- O cliente acha que sua privacidade está protegida no site.
- O cliente se sente seguro em fazer transações usando o site.
- O site possui um sistema de segurança de transações adequado.

Atendimento ao cliente

- A empresa está disposta e pronta a atender às necessidades do cliente.
- Quando o cliente tem um problema, o site mostra um interesse sincero em resolvê-lo.
- As dúvidas são respondidas prontamente.

integradas, oferecendo bens e serviços que racionalizam o consumo de energia e aumentam o conforto e a segurança.

Existem diversas maneiras de oferecer e cobrar serviços de suporte e assistência ao produto. Uma empresa especializada em materiais químicos orgânicos, por exemplo, pode fornecer uma oferta padrão somada a um nível básico de serviços. Se o cliente quiser serviços adicionais, terá de pagar uma taxa extra ou aumentar suas compras anuais — nesse caso, os serviços adicionais estariam inclusos. Muitas empresas oferecem *contratos de serviço* (também conhecidos como *garantias estendidas*), nos quais as empresas vendedoras concordam em fornecer manutenção e serviços de reparo gratuitos por determinado período mediante um preço contratual.

As empresas de bens devem entender sua intenção estratégica e vantagem competitiva ao desenvolver serviços. As unidades de serviço se destinam a apoiar ou proteger negócios existentes, ou a crescer como uma plataforma independente? As fontes de vantagem competitiva se baseiam em economias de escala ou economias de habilidade?⁸² A Figura 13.7 apresenta estratégias de diversas empresas de serviços.

Estratégia do serviço pós-venda

A qualidade dos departamentos de atendimento ao cliente varia significativamente. Em um extremo, estão os departamentos que apenas transferem as ligações dos clientes para a pessoa ou a área encarregada, com pouco acompanhamento. No outro extremo, estão os departamentos com a função de receber as solicitações, as sugestões e até mesmo as reclamações dos clientes e resolvê-las com rapidez. Algumas empresas chegam a tomar a iniciativa do contato com os clientes para oferecer um serviço, uma vez finalizada a venda.⁸³

Intenção estratégica			
Fonte de vantagem competitiva			
		Proteger ou aprimorar o produto	Expandir serviço independente
	Economias de escala	- Serviço de download de músicas do iPod da Apple e gerenciamento de transações (iTunes) - Serviços de monitoramento e diagnóstico remoto da Elevadores Otis - Serviço de autodiagnóstico remoto do OnStar da General Motors - Serviços de proteção contra vírus e segurança de dados da Symantec	- Serviços de gestão de inventário hospitalar da Cardinal Healthcare - Serviços de faturamento da Cincinnati Bell (agora parte da Convergys) - Serviços de terceirização de data center da IBM - Serviços de gestão integrada de unidades da Johnson Control
	Economias de habilidade	- Serviços de integração e manutenção de redes da Cisco - Serviços de gestão e manutenção de armazenagem da EMC - Serviços de integração da SAP Systems - Serviços de suporte de campo da UTC	- Serviços de gerenciamento de call center da Cincinnati Bell (agora parte da Convergys) - Serviços de manutenção de motor de aviação da General Electric - Serviços de suporte e diagnóstico de equipamentos hospitalares da GE Healthcare - Serviços de integração de sistemas da IBM

Figura 13.7

Estratégias de serviço para empresas de bens

Fonte: AUGUSTE, Byron G.; HARMON, Eric P.; PANDIT, Vivek. The right service strategies for product companies. *The McKinsey Quarterly*, n. 1, p. 41-51, 2006. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão da McKinsey & Company.

A EVOLUÇÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE Os fabricantes geralmente começam pela criação de seus próprios departamentos de peças e serviços. Eles querem estar perto dos equipamentos que fabricam e saber como resolver seus problemas. Além disso, acham que treinar outras pessoas é caro e demorado. Descubrem, inclusive, que podem ganhar um bom dinheiro operando tanto o negócio de peças como o de serviços: enquanto forem os únicos fornecedores de determinada peça, podem cobrar um preço mais alto por ela. Na verdade, muitos fabricantes de equipamentos cobram pouco por seus produtos e compensam isso fixando altos preços por peças e serviços.

Com o passar do tempo, os fabricantes repassam mais serviços de manutenção e reparo para distribuidores e revendedores autorizados. Esses intermediários estão mais perto dos clientes, operam em mais localidades e podem oferecer um serviço mais rápido. Em seguida, surgem as prestadoras de serviços independentes. Uma grande porcentagem dos serviços realizados em automóveis são feitos fora das redes autorizadas, por oficinas e redes independentes como a Midas. Empresas de serviço independentes trabalham com computadores de grande porte, equipamentos de telecomunicações e uma variedade de outras linhas de equipamentos.

O IMPERATIVO DO SERVIÇO AO CLIENTE As opções de serviços aos clientes crescem rapidamente e, cada vez mais, os fabricantes de equipamentos têm de descobrir como ganhar dinheiro com seu produto, independentemente dos contratos de serviços. Algumas garantias de carros novos nos Estados Unidos agora cobrem 100 mil milhas antes da primeira revisão. O aumento de equipamentos descartáveis ou que nunca falham deixa os clientes menos inclinados a pagar uma taxa anual de 2 a 10 por cento do preço da compra por um serviço de manutenção. Uma empresa com várias centenas de computadores pessoais, impressoras e equipamentos relacionados pode achar mais barato ter seu próprio pessoal de manutenção.

Resumo

1. Um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem físico.
2. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma dessas características representa desafios e requer certas estratégias. Os profissionais de marketing devem encontrar maneiras de tornar tangível o intangível; aumentar a produtividade dos prestadores de serviços; melhorar e padronizar a qualidade do serviço fornecido; e adequar o fornecimento de serviços durante períodos de pico e de baixa à demanda do mercado.
3. O marketing de serviços enfrenta novas realidades no século XXI em decorrência do poder do cliente, da coprodução do cliente e da necessidade de satisfazer os funcionários tanto quanto os clientes.
4. No passado, o setor de serviços ficava atrás do setor industrial com relação à adoção e à utilização das concepções e ferramentas de marketing, mas essa situação mudou. Atingir excelência em marketing de serviços não pede apenas o marketing externo, mas também o marketing interno para motivar os funcionários e o marketing interativo para enfatizar a importância tanto da “alta tecnologia” como do “alto envolvimento pessoal”.
5. As melhores empresas de serviços se destacam nas seguintes práticas: concepção estratégica, histórico de compromisso da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, tecnologias de autoatendimento, sistemas de monitoramento do desempenho do serviço e de atendimento às reclamações do cliente. Também diferenciam suas marcas por meio de recursos primários e secundários de serviço, além de inovação contínua.
6. A prestação de serviço superior ao cliente requer a administração das expectativas de clientes e a adoção de tecnologias de autoatendimento. As expectativas de clientes desempenham um papel crítico em suas experiências e avaliações de um serviço. Para gerenciar a sua qualidade, as empresas devem entender os efeitos resultantes cada vez que prestam o serviço.
7. Mesmo empresas que tenham bens como base devem fornecer serviços pós-venda ao cliente. Para fornecer o melhor suporte, o fabricante deve identificar os serviços mais valorizados pelos clientes e sua importância relativa. O mix de serviços inclui tanto os de pré-venda (que facilitam e aumentam o valor dos serviços) como os de pós-venda (departamentos de atendimento ao cliente, serviços de reparo e manutenção).

Aplicações

Debate de marketing

O marketing de serviços é diferente do marketing de bens?

Algumas empresas prestadoras de serviços afirmam com veemência que fazer marketing de serviços é muito diferente de fazer marketing de bens e que são necessárias habilidades específicas. Outras prestadoras de serviços tradicionais discordam, alegando que “bom marketing é sempre bom marketing”.

Assuma uma posição: o marketing de bens (produtos tangíveis) e o de serviços diferem em essência ou são altamente relacionados?

Discussão de marketing

Instituições de ensino

Faculdades, universidades e outras instituições de ensino podem ser classificadas como organizações de serviços. Como você aplicaria os princípios de marketing descritos neste capítulo à instituição que frequenta? Que recomendações você faria para que ela se tornasse uma prestadora de serviços mais competente?

Excelência de Marketing

The Ritz-Carlton

Poucas marcas atingem um padrão tão elevado de serviço ao cliente quanto o hotel de luxo Ritz-Carlton. Remontando ao início do século XX, o Ritz-Carlton Boston original revolucionou a forma como os viajantes norte-americanos viam e experimentavam o atendimento ao cliente e o luxo em um hotel. O Ritz-Carlton Boston foi o primeiro de sua classe a oferecer aos hóspedes um banheiro privativo em cada quarto, flores frescas espalhadas pelo hotel e toda a equipe vestida formalmente com gravata branca, gravata preta ou fraque.

Em 1983, o hoteleiro Horst Schulze e uma equipe de desenvolvimento composta de quatro pessoas adquiriram os direitos do nome Ritz-Carlton e criaram o conceito Ritz Carlton, como ficou conhecido: uma atenção que permeia toda a empresa e abrange tanto o lado pessoal quanto o funcional do serviço. O hotel de cinco estrelas dispõe de instalações impecáveis, mas não deixa de levar a sério o atendimento ao cliente. Seu credo é: “We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen” (“Somos damas e cavalheiros servindo damas e ca-

valheiros”). De acordo com o site da empresa, The Ritz-Carlton “se compromete a oferecer o melhor serviço pessoal e instalações para nossos clientes que sempre desfrutarão um ambiente aconchegante e tranquilo, embora refinado”.

The Ritz-Carlton cumpre essa promessa fornecendo um treinamento impecável a seus funcionários e a adoção das “Três Etapas de Serviço” e dos “12 Valores de Serviço”. Segundo as Três Etapas de Serviço, os funcionários devem cumprimentar os hóspedes de modo caloroso e sincero, sempre os chamando pelo nome, antecipar e satisfazer as necessidades de cada hóspede e se despedir dos hóspedes novamente de modo caloroso, os chamando pelo nome. Todo gerente carrega um cartão com os 12 Valores de Serviço, que incluem tópicos como o de número 3: “Estou habilitado a criar experiências únicas, memoráveis e pessoais para nossos hóspedes” ou o de número 10: “Tenho orgulho de minha aparência, linguagem e comportamento profissional”. Simon Cooper, presidente e diretor operacional da em-

presa, explicou, “Tem tudo a ver com as pessoas. Ninguém tem uma experiência emocional com uma coisa. Apelamos às emoções”. Os 38 mil funcionários do Ritz-Carlton, distribuídos por 70 hotéis e 24 países, não medem esforços para criar experiências únicas e memoráveis para seus hóspedes.

Embora The Ritz-Carlton seja reconhecido por treinar seus funcionários em um excepcional serviço ao cliente, o hotel não deixa de reforçar sua missão e seus valores para seus empregados diariamente. Todos os dias, os gerentes reúnem seus funcionários para um “alinhamento” de 15 minutos. Durante essa pausa, os gerentes estabelecem contato com sua equipe, resolvem quaisquer problemas iminentes e gastam o tempo restante lendo e discutindo o que The Ritz-Carlton chama de “histórias uau”.

A mesma “história uau” do dia é lida para todos os funcionários em todo o mundo. Essas histórias reais prestam reconhecimento a um funcionário por seu excelente atendimento ao cliente e também destacam um dos 12 Valores de Serviço. Por exemplo, uma família que se hospedou no Ritz-Carlton de Bali precisava de um tipo especial de ovo e leite para seu filho que sofria de alergias alimentares. Os funcionários do hotel não conseguiram encontrar os itens apropriados na cidade, mas o chef executivo se lembrou de uma loja em Cingapura que os vendia. Ele fez contato com a sogra, que comprou os itens e os despachou pessoalmente por avião para Bali. Esse exemplo ilustrava o Valor de Serviço número 6: “Os problemas dos hóspedes são meus problemas, e eu os resolvo imediatamente”.

Em outro exemplo, um garçom ouviu um homem dizendo para a esposa, que usava cadeira de rodas, que lamentava não poder levá-la até a praia. O garçom falou com a equipe de manutenção, e, no dia seguinte, estavam prontas uma passarela de madeira até a praia e uma tenda sob a qual o jantar

foi servido ao casal. De acordo com Cooper, a “história uau” diária é “a melhor maneira de comunicar o que esperamos de nossas damas e cavalheiros ao redor do mundo. Cada história reforça as ações que buscamos e demonstra como cada um em nossa organização contribui para nossos valores de serviço”. Como parte da política da empresa, cada funcionário tem o direito de gastar até US\$ 2 mil por hóspede para ajudar a atender uma necessidade ou um desejo identificado.

O hotel avalia o sucesso de sua prestação de serviços aos clientes por meio de entrevistas Gallup por telefone, que faz perguntas funcionais e emocionais. As questões funcionais focam a qualidade das refeições, ou a limpeza dos quartos, enquanto as questões emocionais revelam uma percepção do bem-estar do cliente. The Ritz-Carlton usa essas descobertas, bem como as experiências cotidianas, para melhorar continuamente a experiência de seus hóspedes.

Em menos de três décadas, The Ritz-Carlton passou de 4 estabelecimentos para mais de 70, e foi duas vezes premiado com o prestigiado Malcolm Baldrige Quality Awards — a única empresa a conquistar esse feito.

Questões

1. Como The Ritz-Carlton se compara com hotéis concorrentes? Quais são as principais diferenças?
2. Discuta a importância das “histórias uau” de serviço ao cliente em um hotel de luxo como The Ritz-Carlton.

Fonte: REISS, Robert. How Ritz-Carlton stays at top. *Forbes*, 30 out. 2009; GALLO, Carmine. Employee motivation the Ritz-Carlton way. *BusinessWeek*, 29 fev. 2008; GALLO, Carmine. How Ritz-Carlton maintains its mystique. *BusinessWeek*, 13 fev. 2007; ROBISON, Jennifer. How The Ritz-Carlton manages the mystique. *Gallup Management Journal*, 11 dez. 2008; The Ritz Carlton, www.RitzCarlton.com.

Excelência de Marketing

Clínica Mayo

A Clínica Mayo é a primeira, e o grupo mais integrado, de prática médica sem fins lucrativos do mundo. William e Charles Mayo fundaram a clínica há mais de 100 anos como um pequeno ambulatório, e foram pioneiros no conceito de grupo de prática médica — um modelo amplamente utilizado nos dias de hoje.

A Clínica Mayo oferece atendimento médico excepcional e lidera em tratamentos em muitas especialidades, tais como câncer, doenças cardíacas, distúrbios respiratórios e urologia. Frequentemente, ocupa o topo do ranking dos melhores hospitais da revista *U.S. News & World Report*, e possui 85 por cento de reconhecimento de marca entre os adultos norte-americanos. Ela atingiu esse nível de sucesso ao adotar uma abordagem diferente da maior parte das clínicas e hospitais dos Estados Unidos e focar incansavelmente a experiência do paciente. Os dois valores centrais inter-relacionados da clínica remontam a seus fundadores, e estão no cerne de tudo o que a organização faz: colocar os interesses do paciente acima de qualquer outro e praticar o trabalho em equipe.

Cada aspecto da experiência do paciente é levado em consideração nas três unidades da Clínica Mayo em Rochester (MN), Scottsdale (AZ) e Jacksonville (FL). Assim que um pa-

ciente adentra qualquer uma das instalações, ele sente a diferença. Novos pacientes são recebidos por recepcionistas que os acompanham nos processos administrativos. Os pacientes que retornam são cumprimentados pelo nome e com um sorriso caloroso. As instalações foram projetadas para que, nas palavras do arquiteto de um dos prédios, “os pacientes se sintam um pouco melhor antes de ver o médico”. O Gonda Building, um edifício de 20 andares em Rochester, dispõe de espaços abertos espetaculares, com capacidade para agregar mais dez andares. Obras de arte ornamentam as paredes, e os consultórios dos médicos são decorados para transmitir aconchego e conforto em vez de um ambiente esterilizado e impessoal.

No lobby do hospital da Clínica Mayo em Scottsdale, há uma cascata interna, além de uma janela de parede a parede com vista para as montanhas. Nas salas de exames pediátricos, o equipamento de ressuscitação fica escondido atrás de um quadro com uma imagem alegre. Todos os quartos do hospital têm forno de micro-ondas e uma poltrona que realmente vira cama porque, como disse um gerente, “as pessoas não vão sozinhas para o hospital”. O recém-adquirido helicóptero para atendimento a emergências médicas foi per-

sonalizado para incorporar equipamentos de alta tecnologia, e é uma das aeronaves mais modernas do mundo.

A outra diferença significativa no atendimento a pacientes da Clínica Mayo é o conceito de trabalho em equipe. Um paciente pode procurar a clínica com ou sem encaminhamento médico. Em um instante, a equipe do paciente é montada, podendo incluir clínico geral, cirurgiões, oncologistas, radiologistas, enfermeiros, residentes e outros especialistas com a devida habilidade, conhecimento e experiência.

Equipes de profissionais médicos trabalham em conjunto para diagnosticar os problemas médicos dos pacientes, incluindo horas de discussão sobre os resultados de exames para determinar o diagnóstico mais preciso e os melhores tratamentos. Quando se chega a um consenso, o líder se reúne com o paciente e discute suas opções. Ao longo do processo, os pacientes são incentivados a tomar parte na discussão. Caso seja necessária uma cirurgia, o procedimento costuma ser programado para ocorrer no prazo de 24 horas, uma diferença drástica em relação à longa espera pela qual os pacientes passam em muitos hospitais. Os médicos da Clínica Mayo entendem que aqueles que buscam cuidados querem a ação mais rápida possível.

Os médicos da Mayo recebem um salário em vez de serem remunerados pelo número de pacientes atendidos ou exames solicitados. Como resultado, os pacientes recebem uma atenção mais individualizada, e os médicos trabalham em conjunto em vez de competirem uns com os outros. Como um pediatra da Mayo explicou, 'ficamos à vontade de convocar colegas para o que eu chamo de "consultoria na calçada'. Eu não tenho que decidir sobre dividir uma remuneração ou ficar devendo favor a alguém. Nunca é uma questão de *quid pro quo*'.

A Clínica Mayo é uma organização sem fins lucrativos, de modo que toda sua receita operacional é reinvestida em pesquisas e programas de educação. Pesquisas de ponta são implementadas rapidamente para prover um tratamento de qualidade aos pacientes. A clínica oferece programas educacionais por meio de suas cinco escolas, e muitos de seus médicos vêm desses programas com as filosofias da Mayo enraizadas em sua mente, inclusive o lema: "O melhor para o paciente é o único interesse a ser considerado".

O presidente Obama sempre cita a Clínica Mayo como um exemplo a ser seguido na reforma da saúde. A clínica tem sido reconhecida ao longo de décadas por seu pensamento independente, desempenho e serviço extraordinários, e foco central no atendimento ao paciente e em sua satisfação.

Questões

1. Explique por que a Clínica Mayo se destaca no serviço ao cliente. Como ela consegue ser tão bem-sucedida com uma prática médica diferente da de outros hospitais?
2. Existe algum conflito de interesses entre querer satisfazer seu paciente e proporcionar o melhor tratamento médico possível? Por quê?

Fonte: COMAROW, Avery. America's best hospitals. *U.S. News & World Report*, 15 jul. 2009; YEE, Chen May. Mayo Clinic reports 2007 revenue grew 10%. *Star Tribune*, 17 mar. 2008; BERRY, Leonard L. SELTMAN, Kent D. *Management lessons from Mayo Clinic*. Nova York: McGraw-Hill, 2008; BERRY, Leonard L. Leadership lessons from Mayo Clinic. *Organizational Dynamics* 33, p. 228-42, ago. 2004; BERRY, Leonard L. BENDAPUDI, Neeli. Clueing in customers. *Harvard Business Review*, p. 100-06, fev. 2003; LA FÓRGIA, John; SELTMAN, Kent; SWANSON, Scott. Mayo Clinic: sustaining a legacy brand and leveraging its equity in the 21st-century market. Palestra na Conference on Brand Orchestration, em Marketing Science Institute, Orlando, FL, 4-5 dez. 2003; ROBERTS, Paul. The agenda — total teamwork. *Fast Company*, 31 mar. 1999.

Notas

1. BERRY, L. L. *On great service: a framework for action*. Nova York: Free Press, 2006; BERRY, L. L. *Discovering the soul of service: the nine drivers of sustainable business success*. Nova York: Free Press, 1999; WIERSEMA, F. (ed.). *Customer service: extraordinary results at southwest airlines, Charles Schwab, lands' end, American Express, staples, and USAA*. Nova York: HarperBusiness, 1998.
2. KRANTZ, Matt. Tinseltown gets glitzy new star. *USA TODAY*, 24 ago. 2009; TISCHLER, L. Join the circus. *Fast Company*, p. 53-58, jul. 2005; CIRQUE du Soleil. *America's greatest brands* 3, 2004; KEIGHLEY, Geoff. The factory. *Business 2.0*, p. 102, fev. 2004; RUSCH, R. D. CIRQUE du Soleil phantasmagoria contorts. Disponível em: <Brandchannel.com>. Acesso em: 1º dez. 2003.
3. UNITED STATES Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Disponível em: <www.bls.gov/emp/home.htm>.
4. SCHEIDER, B.; BOWEN, D. E. *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995; BERRY, L. L. Services marketing is different. *Business*, p. 24-30, maio/jun. 1980. Para uma revisão completa sobre pesquisa acadêmica de serviços, veja RUST, R. T. R.; CHUNG, T. S. Marketing models of service and relationships. *Marketing Science* 25, p. 560-80, nov./dez. 2006.
5. KEEGAN, P. The best new idea in business. *Fortune*, p. 42-52, 14 set. 2009; ASHTON, A. Growth galore but profits are zip. *BusinessWeek*, p. 62, 8 set. 2008; FRANKEL, A. Zipcar makes the leap. *Fast Company*, p. 48-50, mar. 2008; BEIRNE, M. Temporary Plates. *Brandweek*, p. 30-34, 9 jul. 2007.
6. Outras classificações de serviços estão descritas em LOVELOCK, C. H. *Services marketing*. 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996. Veja também BATESON, J. E. *Managing services marketing: text and readings*. 3. ed. Hinsdale, IL: Dryden, 1995.
7. ZEITHAML, V. A. How consumer evaluation processes differ between goods and services. DONNELLY, J. D.; GEORGE, W. R. (eds.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 186-90.
8. OSTROM, A.; IACOBUCCHI, D. Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing* 59, p. 17-28, jan. 1995.
9. Para uma discussão mais esclarecedora sobre bens e serviços, veja LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research* 7, p. 20-41, ago. 2004; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68, p. 1-17, jan. 2004.
10. LEVITT, T. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, p. 94-102, maio/jun. 1981; BERRY, L. L. Services marketing is different. *Business*, p. 24-29, maio/jun. 1980.
11. BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing strategies and organizational structures for service firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (eds.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 47-51.
12. CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Engineering customer experiences. *Marketing Management* 3, p. 17, inverno 1994.
13. SCHMITT, B. H. *Customer experience management*. Nova York: John Wiley & Sons, 2003; SCHMITT, B. H.; ROGERS, D. L.; VROTSOS, K. (2003). *There's no business that's not show business: marketing in an experience culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004.
14. HEATH, C.; HEATH, D. Give 'Em something to talk about. *Fast Company*, p. 58-59, jun. 2007.

15. Para resultados de pesquisas emergentes sobre os efeitos da criação de separação de serviço por tempo e espaço, veja KEH, H. T.; PANG, J. Customer reaction to service separation. *Journal of Marketing* 74, p. 55-70, mar. 2010.
16. FRUCHTER, G. E.; GERSTNER, E. Selling with "satisfaction guaranteed". *Journal of Service Research* 1, p. 313-23, maio 1999. Veja também SLOTEGRAAF, R. J.; INMAN, J. J. Longitudinal shifts in the drivers of satisfaction with product quality: the role of attribute resolvability. *Journal of Marketing Research* 41, p. 269-80, ago. 2004.
17. Para obter uma lista semelhante, veja BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991. p. 16.
18. ZACHARY, G. P.; KOVACEVICH, D. Bank different. *Business 2.0*, p. 101-03, jun. 2006; FARRELL, G. Banking on success as a one-stop shop. *USA Today*, 26 mar. 2007.
19. O material nesse parágrafo é baseado, em parte, em ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Service development and design. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2006. (Capítulo 9).
20. SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing* 51, p. 34-43, jan. 1987.
21. MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A.; GOVIND, R. Geographical patterns in customer service and satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 68, p. 48-62, jul. 2004.
22. RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J.; KYUNG, E. J. Best face forward: improving companies' service interface with customers. *Journal of Interactive Marketing* 19, p. 67-80, outono 2005; ANSARI, A.; MELA, C. F. E-Customization. *Journal of Marketing Research* 40, p. 131-45, maio 2003.
23. SASSER, W. E. Match supply and demand in service industries. *Harvard Business Review*, p. 133-40, nov./dez. 1976.
24. SHUGAN, S. M.; XIE, J. Advance selling for services. *California Management Review* 46, p. 37-54, primavera 2004; BIYALOGORSKY, E.; GERSTNER, E. Contingent pricing to reduce price risks. *Marketing Science* 23, p. 146-55, inverno 2004; SHUGAN, S. M.; XIE, J. Advance pricing of services and other implications of separating purchase and consumption. *Journal of Service Research* 2, p. 227-39, fev. 2000.
25. GODIN, S. If it's broke, fix it. *Fast Company*, p. 131, out. 2003.
26. WALLACE, J. Singapore airlines raises the bar for luxury flying. *Seattle Post Intelligencer*, 18 jan. 2007; DOEBELE, J. The engineer. *Forbes*, p. 122-24, 9 jan. 2006; HOLMES, S. Creature comforts at 30,000 feet. *BusinessWeek*, p. 138, 18 dez. 2006; ANONYMOUS. What makes Singapore a service champion? *Strategic Direction*, p. 26-28, abr. 2003; www.singaporeair.com.
27. BRADY, D. Why service stinks. *BusinessWeek*, p. 119-28, 23 out. 2000.
28. CLINGMAN, M. Turkey talker. *Fortune*, p. 70, 27 nov. 2006.
29. SULLIVAN, E. Happy endings lead to happy returns. *Marketing News*, p. 20, 30 out. 2009.
30. REED, D. United makeover aims to refresh and renew. *USA Today*, p. 1B-2B, 17 set. 2009; SULLIVAN, E. Happy endings lead to happy returns. *Marketing News*, p. 20, 30 out. 2009.
31. HOPEWELL, N. Moyer is committed to delivering a comcastic experience. *Marketing News*, p. 28-30, 15 out. 2008; CLARK, H. Customer service hell. *Forbes*, 30 mar. 2006.
32. LAZARUS, D. JetBlue response praised. *San Francisco Chronicle*, B1, 25 fev. 2007; GUNTHER, M. Nothing blue about this airline. *Fortune*, p. 114-18, 14 set. 2009.
33. TAX, S. S.; COLGATE, M.; BOWEN, D. How to prevent your customers from failing. *MIT Sloan Management Review*, p. 30-38, primavera 2006; XUE, M.; HARKER, P. T. Customer efficiency: concept and its impact on e-business management. *Journal of Service Research* 4, p. 253-67, maio 2002; MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; ROUNDTREE, R. I.; BITNER, M. J. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing* 64, p. 50-64, jul. 2000.
34. CHAN, K. W.; YIM, C. K. (Bennett); LAM, S. S. K. Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing* 74, p. 48-64, maio 2010.
35. ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2006.
36. TAX, S. S.; COLGATE, M.; BOWEN, D. How to prevent your customers from failing. *MIT Sloan Management Review*, p. 30-38, primavera 2006; SANSERINO, M.; TUNA, C. Companies strive harder to please customers. *Wall Street Journal*, p. B4, 27 jul. 2009.
37. HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; WHEELER, J. *Ownership quotient: putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008.
38. DONOVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. Internal benefits of service worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing* 68, p. 128-46, jan. 2004.
39. HEATH, D.; HEATH, C. I love you. Now what? *Fast Company*, p. 95-96, out. 2008.
40. HESSEL, E. Kung Pao chicken for the soul. *Forbes*, p. 106-07, 21 abr. 2008.
41. FREI, F. X. The four things a service business must get right. *Harvard Business Review*, p. 70-80, abr. 2008.
42. GRONROOS, C. A service-quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18, p. 36-44, 1984.
43. BERRY, L. Big ideas in services marketing. *Journal of Consumer Marketing*, p. 47-51, primavera 1986. Veja também SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64, p. 15-34, abr. 2000; MARINOVA, D.; YE, J.; SINGH, J. Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing* 72, p. 28-45, mar. 2008; HAUSER, J. R.; SIMESTER, D. I.; WERNERFELT, B. Internal customers and internal suppliers. *Journal of Marketing Research* 33, p. 268-80, ago. 1996; GREENE, W. E.; WALLS, G. D.; SCHREST, L. J. *Internal marketing: the key to external marketing success*. *Journal of Services Marketing* 8, p. 5-13, 1994.
44. GRONROOS, C. A service-quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18, p. 36-44, 1984; HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G.; MCKEE, D. O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer-contact service employees. *Journal of Marketing* 64, p. 35-50, abr. 2000.
45. BATELLE, J. Charles Schwab, back from the brink. *Business 2.0*, mar. 2006; Q&A with Becky Saeger, CMO, Charles Schwab. *ANA Marketing Musings*, 11 set. 2006; MORRIS, B. Charles Schwab's Big Challenge. *Fortune*, 30 maio 2005; MARKEY, R.; REICHHOLD, F.; DULLWEBER, A. Closing the customer feedback loop. *Harvard Business Review*, p. 43-47, dez. 2009.
46. JONG, A. D.; DE RUYTER, K.; LEMMINK, J. Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing* 68, p. 18-35, abr. 2004; HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 60, p. 52-70, out. 1996; HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing* 73, p. 64-81, jul. 2009; YIM, C. K. (Bennett); TSE, David K.; CHAN, K. W. Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: roles of customer-firm affection and customer-staff relationships. *Journal of Marketing Research* 45, p. 741-56, dez. 2008.
47. SANSERINO, M.; TUNA, C. Companies strive harder to please customers. *Wall Street Journal*, p. B4, 27 jul. 2009.
48. MCGREGOR, J. When service means survival. *BusinessWeek*, p. 26-30, 2 mar. 2009.
49. GREEN, H. How Amazon aims to keep you clicking. *BusinessWeek*, p. 34-40, 2 mar. 2009.
50. RUST, R. T.; LEMON, K. N. E-service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce* 5, p. 83-99, primavera 2001. Veja também PADMANABHAN, B.; TUZHILIN, A. On the use of optimization for data mining: theoretical interactions and ECRM opportunities. *Management Science* 49, p. 1327-43, out. 2003; MURTHI, B. P. S.; SARKAR, S. The role of the management

- sciences in research on personalization. *Management Science* 49, p. 1344-62, out. 2003.
51. RUST, R. T.; KANNAN, P. K.; PENG, N. The customer economics of Internet privacy. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30, p. 455-64, 2002.
 52. MCGREGOR, J. Customer service champs. *BusinessWeek*, p. 52-64, 5 mar. 2007.
 53. MCGREGOR, J. When service means survival. *BusinessWeek*, p. 26-30, 2 mar. 2009.
 54. MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. Importance-performance analysis. *Journal of Marketing* 41, p. 77-79, jan. 1977.
 55. DOUGHERTY, D.; MURTHY, A. What service customers really want. *Harvard Business Review*, p. 22, set. 2009; para um ponto de vista contrário, veja KASABOV, E. The compliant customer. *MIT Sloan Management Review*, p. 18-19, primavera 2010.
 56. BLODGETT, J. G.; ANDERSON, R. D. A bayesian network model of the customer complaint process. *Journal of Service Research* 2, p. 321-38, maio 2000; TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and learning from service failures. *Sloan Management Review*, p. 75-88, outono 1998; FORNELL, C.; WERNERFELT, B. A model for customer complaint management. *Marketing Science* 7, p. 271-86, verão 1988.
 57. MAXHAM III, J. G.; NETEMEYER, R. G. Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing* 67, p. 46-62, jan. 2003; SINGH, J. Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64, p. 15-34, abr. 2000; RABIN, B. J.; BOLES, J. S. Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing* 62, p. 77-91, abr. 1998.
 58. TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing* 62, p. 60-76, abr. 1998; TAX, S. S.; BROWN, S. W. Recovering and learning from service failures. *Sloan Management Review*, p. 75-88, outono 1998.
 59. BARRETT, A. Vanguard gets personal. *BusinessWeek*, p. 115-18, 3 out. 2005; MARCONI, C.; MACFARLAND, D. Growth by marketing under the radar. Apresentação feita no *Marketing Science Institute Board of Trustees Meeting: Pathways to Growth*, Tucson, AZ, 7 nov. 2002.
 60. Disponível em: <www.schneider.com>; <www.informs.org>; RAPHAEL, T. Facing "fierce competition", Schneider National struggles to fill trucking jobs. *Inside Recruiting*, 31 maio 2006.
 61. YU, R. Sheraton has designs on fresh look. *USA TODAY*, p. 4B, 26 ago. 2008.
 62. LEVINE, R. Globe trotter. *Fast Company*, p. 73-74, set. 2008; MCMAINS, A. Q&A: Kayak's Robert Birge. *Adweek.com*, 2 jun. 2009; WEST, P. Retail medical clinics offer quality care: study. *HealthDay*, 31 ago. 2009; More medical clinics opening in retail stores. *Associated Press*, 2 fev. 2006; MCGIRT, E. Fast food medicine. *Fast Company*, p. 37-38, set. 2007; KENNY dichter: a big idea takes off. *Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business*, Condé Nast Portfolio, set. 2007.
 63. HEMPEL, J. Salesforce hits its stride. *Fortune*, p. 29-32, 2 mar. 2009.
 64. MCGREGOR, J. USAA's battle plan. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 40-43, 1º mar. 2010; MCGREGOR, J. When service means survival. *BusinessWeek*, p. 26-30, 2 mar. 2009; CUSTOMER service champs. *BusinessWeek*, 5 mar. 2007; USAA receives chairman's award. *San Antonio Business Journal*, 20 jun. 2002.
 65. KEAVENEY, S. M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing* 59, p. 71-82, abr. 1995. Veja também GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing* 64, p. 65-87, jul. 2000; HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 60, p. 52-70, out. 1996; PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J.; TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing* 59, p. 83-97, abr. 1995; MOHR, L. A.; BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing* 58, p. 95-106, out. 1994.
 66. DOUGHERTY, D.; MURTHY, A. What service customers really want. *Harvard Business Review*, p. 22, set. 2009.
 67. VOSS, G. B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The role of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing* 62, p. 46-61, out. 1998.
 68. RUST, R. T.; OLIVER, R. L. Should we delight the customer? *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, p. 86-94, dez. 2000.
 69. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, p. 41-50, outono 1985. Veja também BRADY, M. K.; CRONIN JR., J. J. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality. *Journal of Marketing* 65, p. 34-49, jul. 2001; DEVLIN, S. J.; DONG, H. K. Service quality from the customers' perspective. *Marketing Research*, p. 4-13, inverno 1994.
 70. BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. Nova York: Free Press, 1991. p. 16.
 71. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49, p. 41-50, outono 1985.
 72. BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V. A. A dynamic model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research* 30, p. 7-27, fev. 1993.
 73. RUST, R. T.; CHUNG, T. S. Marketing models of service and relationships. *Marketing Science* 25, p. 560-80, nov./dez. 2006; LEMON, K. N.; WHITE, T. B.; WINER, R. S. Dynamic customer relationship management: incorporating future considerations into the service retention decision. *Journal of Marketing* 66, p. 1-14, jan. 2002; BOLTON, R. N.; LEMON, K. N. A dynamic model of customers' usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research* 36, p. 171-86, maio 1999.
 74. GRAYSON, K.; AMBLER, T. The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research* 36, p. 132-41, fev. 1999.
 75. BERRY, L. L.; SEIDERS, K.; GREWAL, D. Understanding service convenience. *Journal of Marketing* 66, p. 1-17, jul. 2002.
 76. HELP yourself. *Economist*, p. 62-63, 2 jul. 2009.
 77. RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *Best face forward*. Boston: Harvard Business School Press, 2005; RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. KYUNG, E. J. Best face forward. *Journal of Interactive Marketing* 19, p. 67-80, outono 2005; RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. Best face forward. *Harvard Business Review*, p. 47-58, dez. 2004.
 78. MEUTER, M. L.; BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; BROWN, S. W. Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing* 69, p. 61-83, abr. 2005.
 79. FANG, E.; PALMATIER, R. W.; STEENKAMP, J. E. M. Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing* 72, p. 1-14, set. 2008.
 80. VANDENBOSCH, M.; DAWAR, N. Beyond better products: capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review* 43, p. 35-42, verão 2002; LELE, M. M.; KARMARKAR, U. S. Good product support is smart marketing. *Harvard Business Review*, p. 124-32, nov./dez. 1983.
 81. Para um estudo mais abrangente, veja HUI, M. K.; TSE, D. K. What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation. *Journal of Marketing* 60, p. 81-90, abr. 1996; TAYLOR, S. Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. *Journal of Marketing* 58, p. 56-69, abr. 1994.
 82. AUGUSTE, B. G.; HARMON, E. P.; PANDIT, V. The right service strategies for product companies. *McKinsey Quarterly* 1, p. 41-51, 2006.
 83. CHALLAGALLA, G.; VANKATESH, R.; KOHLI, A. K. Proactive post-sales service: when and why does it pay off? *Journal of Marketing* 73, p. 70-87, mar. 2009.

Desenvolvimento de programas e estratégias de determinação de preços

PARTE 5

Desenvolvimento das ofertas de mercado

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como consumidores assimilam e avaliam preços?
2. Como uma empresa deve determinar o preço inicial de bens e serviços?
3. Como o preço deve ser adequado para atender a oportunidades e circunstâncias variáveis?
4. Quando uma empresa deve iniciar uma mudança de preços?
5. Como uma empresa deve responder à mudança de preço de um concorrente?

O preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita; os outros elementos geram custos. Os preços talvez sejam o elemento mais fácil de ajustar do plano de marketing; características do produto, canais de distribuição e até mesmo as ações de comunicação demandam mais tempo. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenvolvido e comercializado pode cobrar um preço superior e colher altos lucros. Mas a nova realidade econômica levou muitos consumidores a economizar até mesmo trocados; com isso, muitas empresas tiveram que rever cuidadosamente suas estratégias de determinação de preços.

Ao longo de seu século e meio de história, o nome Tiffany tem sido associado a diamantes e luxo. A Tiffany criou um jarro para a posse de Abraham Lincoln, fez espadas para serem usadas na Guerra Civil, introduziu a prata de lei nos Estados Unidos e desenhou a insígnia “E Pluribus Unum” (“De todos, um”) que adorna as notas de um dólar, assim como os troféus do Super Bowl e da NASCAR. Um ícone cultural — a cor Azul Tiffany é uma marca registrada —, a Tiffany sobreviveu a uma série de altos e baixos da economia ao longo dos anos. Com o surgimento da noção de “luxo acessível” no final da década de 1990, a Tiffany aproveitou o momento para criar uma linha mais econômica de joias de prata. Sua pulseira “Return to Tiffany” se tornou objeto de desejo de adolescentes de um determinado círculo social. As receitas dispararam nos cinco anos seguintes, mas a joia acessível provocou uma crise tanto de imagem quanto de determinação de preço para a empresa: e se todas aquelas adolescentes que compravam as pulseiras Tiffany crescessem pensando na Tiffany apenas como um lugar onde compravam joias da época de menina? A partir de 2002, a empresa voltou a elevar os preços. Ao mesmo tempo, lançou coleções mais sofisticadas, renovou as lojas passando a exibir itens caros e atrativos a consumidores mais velhos e se expandiu agressivamente para novas cidades e shopping centers. Quando a recessão começou em 2008, a empresa estava ciente do cuidado a ser tomado para não diluir seu apelo de requinte. A Tiffany compensou o declínio nas vendas, em grande parte, com corte de custos e gestão de estoque e, muito discretamente, baixou o preço de seus anéis de noivado mais vendidos apenas em cerca de 10 por cento.²

As decisões de preço são evidentemente complexas e difíceis, e muitas empresas negligenciam suas estratégias de determinação de preços.¹ Os profissionais de marketing holístico devem levar em consideração muitos fatores ao tomar decisões sobre o preço — a empresa, os clientes, os concorrentes e o ambiente de marketing. As decisões sobre o estabelecimento de preços devem ser coerentes com a estratégia de marketing da empresa, seus mercados-alvo e o posicionamento de suas marcas. Neste capítulo, fornecemos conceitos e ferramentas para facilitar o estabelecimento de um preço inicial e seu ajuste ao longo do tempo e de acordo com cada mercado.



Como um requintado fornecedor de bens de luxo, a Tiffany & Co. sabe a importância de preservar a integridade de seus preços.

Determinação de preço

O preço não é um mero número em uma etiqueta. Ele assume diversas formas e desempenha muitas funções. Aluguel, mensalidades escolares, tarifas de transporte público, honorários, pedágios, adiantamentos, salários e comissões são preços pagos por algum tipo de bem ou serviço. O preço também tem muitos componentes. Quando você compra um carro novo, o preço de tabela pode ser abatido por descontos e promoções da concessionária. Algumas empresas aceitam múltiplas formas de pagamento; por exemplo, uma passagem aérea pode ser adquirida com o pagamento de US\$ 150 mais 25.000 milhas acumuladas em um programa de milhagem.³

Ao longo de grande parte da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. Em algumas áreas, “barganhar” ainda faz parte do jogo. A determinação de um preço para todos os compradores é uma ideia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no fim do século XIX. Empresas como F. W. Woolworth, Tiffany & Co. e John Wanamaker, entre outras, praticavam uma “política estrita de preço único”, porque vendiam uma ampla variedade de itens e supervisionavam um número muito elevado de funcionários.

Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha do que comprar. Consumidores e compradores que têm acesso a informações sobre preços e descontos podem pressionar os varejistas a reduzir seus preços. Os varejistas, por sua vez, podem pressionar os fabricantes a baixar seus preços também. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas.

Mudanças no ambiente de determinação de preços

As práticas de determinação de preços mudaram significativamente. Na virada do século XXI, os consumidores tinham fácil acesso ao crédito e, por isso, ao combinar desenvolvimentos singulares de produtos com campanhas atraentes de marketing, muitas empresas conseguiam induzir os consumidores a comprar bens e serviços mais caros. Entretanto, esse cenário mudou com o advento da Grande Recessão — uma crise econômica mais séria do que as anteriores, que resultou na perda de muitos empregos e na impossibilidade de empresas e consumidores receberem empréstimos por causa de suas situações precárias.

Uma combinação de ambientalismo, simplicidade renovada e preocupação com empregos e valores familiares forçaram muitos consumidores norte-americanos a repensar a forma como gastavam seu dinheiro. Eles substituíram as compras de luxo pelo básico. Adquiriram menos acessórios como joias, relógios e bolsas. Passaram a fazer refeições em casa com mais frequência e a comprar máquinas de café expresso para preparar a bebida em sua cozinha em vez de consumi-la em cafeterias caras. Se tivessem que trocar de carro, optariam por modelos menores, mais econômicos. Chegaram até mesmo a cortar gastos com lazer e atividades esportivas.⁴

A pressão por preços mais baixos imposta pelas mudanças no cenário econômico coincidiu com algumas tendências de longo prazo no ambiente tecnológico. Já faz alguns anos que a Internet vem modificando a interação entre consumidores e empresas fornecedoras. Eis uma pequena lista de como a tecnologia Web possibilita que os vendedores diferenciem compradores e vice-versa.⁵

Os compradores podem:

- **Obter comparações instantâneas entre os preços de milhares de fornecedores.** Os consumidores podem comparar os preços cobrados por várias livrarias simplesmente clicando em mySimon.com. Sites como o PriceScan.com atraem milhares de visitantes por dia, em sua maioria, compradores empresariais. Softwares inteligentes de compra (denominados bots) levam a comparação de preços um passo adiante e buscam produtos, preços e avaliações de centenas, se não milhares, de comerciantes.
- **Pagar o preço que definiram.** No Priceline.com o cliente estabelece o preço que deseja pagar por uma passagem aérea, uma diária de hotel ou o aluguel de um carro, e o site verifica se

algum fornecedor aceita esse preço.⁶ Sites que agregam volume reúnem os pedidos de diversos clientes para pressionar o fornecedor a conceder um desconto maior.

- **Obter produtos grátis.** Os sistemas de código-fonte aberto (*Open Source*), um movimento iniciado pelo Linux, vão corroer a margem de lucro de praticamente todas as empresas de software. O principal desafio enfrentado por empresas como Microsoft, Oracle, IBM e por quase todos os principais desenvolvedores de software é: como competir com programas que podem ser obtidos gratuitamente? A seção Novas Ideias em Marketing “De mão beijada” descreve como diversas empresas obtiveram êxito com ofertas essencialmente gratuitas.



De mão beijada

Oferecer amostras grátis de produtos tem sido uma tática de marketing bem-sucedida há anos. A Estée Lauder distribuía amostras grátis de cosméticos a celebridades, e organizadores de eventos de premiação cobrem os vencedores com uma profusão de itens gratuitos a título de brinde. Outros fabricantes, como a Gillette e a HP, basearam seu modelo de negócio na venda do produto principal essencialmente a preço de custo, e ganham dinheiro com a comercialização de suprimentos necessários, como lâminas de barbear e cartuchos de impressora.

Com o advento da Internet, as empresas de software começaram a adotar práticas semelhantes. O Adobe disponibilizou gratuitamente seu leitor de arquivos PDF em 1994, assim como fez a Macromedia com seu aplicativo Shockwave em 1995. Esses softwares se tornaram padrão, mas as empresas realmente lucravam vendendo seus programas de criação. Mais recentemente, empresas iniciantes na Internet, como a ferramenta de publicação Blogger Weblog, a comunidade on-line MySpace e os telefonemas pela Internet da Skype, alcançaram algum sucesso com a estratégia *freemium* — isto é, serviços on-line gratuitos com um componente superior.

Chris Anderson, editor-chefe da revista *Wired*, acredita firmemente que em um mercado digital as empresas podem ganhar dinheiro com produtos “grátis”. Como evidência disso ele cita os modelos de receita que envolvem concessões cruzadas (distribuir um DVR — gravador digital de vídeo — para vender serviço a cabo) e “freemiums” (oferecer o sistema de gerenciamento de fotos on-line Flickr e o aplicativo de compartilhamento gratuitamente para todos enquanto se vende a versão superior FlickrPro a usuários mais engajados).

Algumas empresas que atuam na Internet tiveram sucesso na transição do serviço grátis para o cobrado. Com um novo mecanismo participativo de determinação de preços que permite aos consumidores definir o preço que consideram justo, os compradores costumam optar por pagar mais do que zero e até mesmo o suficiente para que o vendedor aumente sua receita além do que um preço fixo teria rendido.

Fora da Internet, os lucros da companhia aérea Ryanair, que pratica descontos, têm sido extraordinários, graças a seu revolucionário modelo

de negócio. O segredo? Seu fundador Michael O’Leary pensa como um varejista, cobrando quase tudo exceto o assento propriamente dito:

1. Um quarto dos assentos da Ryanair é gratuito. O’Leary pretende dobrar esse número no prazo de cinco anos, com o objetivo final de não cobrar por nenhum assento. Atualmente, os passageiros pagam somente impostos e taxas de cerca de US\$ 10 a US\$ 24, com uma tarifa média por trecho de cerca de US\$ 52.
 2. Os passageiros pagam um adicional por tudo o mais: por bagagem despachada (US\$ 9,50 por volume), alimentação (US\$ 5,50 por um cachorro-quente, US\$ 4,50 por uma canja de galinha, US\$ 3,50 por uma garrafa de água mineral) e transporte por meio de ônibus ou trem até o centro da cidade a partir de aeroportos localizados em pontos remotos que a Ryanair usa (US\$ 24).
 3. Os comissários de bordo vendem uma série de mercadorias, como câmeras digitais (US\$ 137,50) e tocadores MP3 iPocket (US\$ 165). Jogos de azar a bordo e serviço de telefonia celular são novas fontes de receita em estudo.
- Outras estratégias cortam custos ou geram receita externa:
4. As poltronas não são reclináveis, o anteparo das janelas e os bolsos nos encostos das poltronas foram removidos e não há entretenimento. As bandejas nos encostos exibem propaganda, e o exterior das aeronaves são outdoors gigantes que trazem anúncios de empresas como Vodafone Group, Jaguar e Hertz, entre outras.
 5. Mais de 99 por cento dos bilhetes são vendidos pela Internet. O site também oferece seguro de viagem, hotéis, pacotes de lazer e locação de veículos.
 6. Somente jatos Boeing 737-800 são usados, para reduzir os custos de manutenção, e a tripulação compra seus próprios uniformes.

Essa fórmula funciona para os clientes da Ryanair; a companhia transporta 58 milhões de passageiros para mais de 150 aeroportos por ano. Todos os extras somam 20 por cento das receitas. A Ryanair tem margens líquidas de 25 por cento, mais que o triplo dos 7 por cento da Southwest. Alguns especialistas do setor chegam a se referir à Ryanair como “o Walmart com asas!”. A transportadora europeia easyJet, que também atua no segmento de desconto, adotou muitas dessas mesmas práticas.

Fonte: ANDERSON, Chris. *Free: the future of a radical price*. Nova York: Hyperion, 2009; HOWE, Peter J. The next pinch: fees to check bags. *Boston Globe*, 8 mar. 2007; HEIRES, Katherine. Why it pays to give away the store. *Business 2.0*, p. 36-37, out. 2006; CAPEL, Kerry. Wal-Mart with Wings. *BusinessWeek*, p. 44-45, 27 nov. 2006; MAIER, Matthew. A radical fix for airlines: make flying free. *Business 2.0*, p. 32-34, abr. 2006; KIM, Ju-Young; NATTER, Martin; SPANN, Martin. Pay what you want: a new participative pricing mechanism. *Journal of Marketing*, 73, p. 44-58, jan. 2009; PAUWELS, Koen; WEISS, Allen. Moving from free to fee: how online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, 72, p. 14-31, maio 2008; MYERSON, Bruce. Skype takes its show on the road. *BusinessWeek*, p. 38, 29 out. 2007.

Os vendedores podem:

- **Monitorar o comportamento dos clientes e preparar ofertas personalizadas para cada um deles.** A GE Lighting, que recebe 55 mil solicitações de preço ao ano, possui programas on-line que avaliam 300 componentes de uma cotação, tais como dados sobre vendas passadas e descontos, a fim de reduzir o tempo de processamento de 30 dias para seis horas.
- **Dar a determinados clientes acesso a preços especiais.** A Ruelala é um site exclusivo para membros, e vende moda, acessórios e calçados de luxo para mulheres por meio de vendas por tempo limitado, geralmente em eventos de dois dias. Outras empresas de produtos empresariais já usam extranets para ter controle preciso sobre estoques, custos e demanda a qualquer momento e, assim, ajustar os preços instantaneamente.

Tanto vendedores como compradores podem:

- **Negociar preços em leilões e bolsas on-line ou até mesmo pessoalmente.** Quer vender centenas de quinquilharias encalhadas e quase sem uso? Anuncie no eBay. Quer comprar cartões de beisebol antigos por uma ninharia? Entre no www.baseballplanet.com. Com a chegada da recessão, muitos consumidores passaram a praticar o regateio de preço, muito comum em concessionárias de automóveis e mercados de pulgas, em outras esferas, como imóveis, joias e praticamente toda compra de bens duráveis. Quase três quartos dos consumidores norte-americanos relataram ter negociado preços mais baixos nos últimos anos; cinco anos antes da recessão, esse contingente era de um terço.⁷

Como as empresas determinam preços

As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas empresas, os preços em geral são determinados pelo dono do negócio. Nas grandes, gerentes de divisão e de produto se incumbem da tarefa. E até mesmo nessas organizações a alta administração estabelece os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços e, muitas vezes, aprova os preços sugeridos pelos níveis mais baixos na hierarquia gerencial.

Em setores nos quais a determinação de preços é um fator-chave (como os setores aeroespacial, ferroviário e de petróleo), as empresas costumam dispor de um departamento para realizar essa tarefa ou para auxiliar em sua execução. Esse departamento está subordinado ao departamento de marketing, ao de finanças ou à alta administração. Outros que exercem influência sobre a determinação de preços são os gerentes de vendas, os gerentes de produção, os gerentes financeiros e os contadores.

Os executivos alegam que determinar preços é uma dor de cabeça — e piora a cada dia. Muitas empresas não lidam bem com essa tarefa e acabam adotando “estratégias” como: “determinamos os custos internos e aplicamos as margens tradicionais do setor”. Outros erros comuns são não rever os preços com suficiente frequência para capitalizar mudanças de mercado; determinar os preços independentemente do restante do mix de marketing, em vez de pensá-los como um elemento intrínseco da estratégia de posicionamento de mercado; e não variar os preços de acordo com diferentes itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra.

Para planejar e implementar estratégias de determinação de preço com eficácia, é preciso entender profundamente a psicologia da definição de preços do consumidor e adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços.

A psicologia do consumidor e a determinação de preço

Tradicionalmente, muitos economistas acreditam que os consumidores são “seguidores de preços” e os aceitam por seu “valor nominal”, ou conforme determinados. Mas as empresas reconhecem que, na maioria das vezes, os consumidores processam as informações de preço ativamente, interpretando preços de acordo com o conhecimento que adquiriram em experiências de compra anteriores, na comunicação formal (propagandas, visitas de vendas e folhetos), na comunicação informal (amigos, colegas de trabalho, familiares) e nos pontos de venda ou recursos on-line, entre outros fatores.⁸

As decisões de compra se baseiam em como os consumidores percebem os preços e aquele que consideram ser o verdadeiro preço corrente — e *não* no preço definido pela empresa. Eles

podem estabelecer um limite mínimo abaixo do qual os preços podem representar qualidade inferior ou inaceitável, assim como um limite máximo acima do qual os preços serão vistos como proibitivos e não compensadores. O exemplo a seguir ajuda a ilustrar o grande papel desempenhado pela psicologia do consumidor na determinação de três preços para, essencialmente, o mesmo artigo: uma camiseta preta.

Uma camiseta preta

Uma camiseta preta feminina parece algo muito comum. Na verdade, não há muita diferença entre uma camiseta preta vendida pela Gap e outra pela rede sueca de desconto H&M. Ainda assim, as camisetas Armani custam US\$ 275,00 enquanto a mesma peça da Gap custa US\$ 14,90 e a da H&M US\$ 7,90. Os clientes que adquirem camisetas Armani pagam por uma peça feita 70 por cento de náilon, 25 por cento de poliéster e 5 por cento de elastano, enquanto as camisetas Gap e H&M são feitas principalmente de algodão. É verdade que a camiseta Armani tem um corte um pouco mais elegante do que as outras duas e ostenta uma etiqueta “Made in Italy”, mas o que justifica a etiqueta de preço de US\$ 275,00? Marca de luxo, a Armani é conhecida principalmente por ternos, bolsas e vestidos de gala vendidos por milhares de dólares. Nesse contexto, ela pode vender suas camisetas por um preço mais alto. Mas, considerando-se que não há muitos compradores para camisetas de US\$ 275,00, a Armani não fabrica muitas, o que acaba reforçando o apelo para aqueles que procuram status e gostam da ideia de ter uma camiseta de “edição limitada”. “O valor não diz respeito somente a qualidade, função, utilidade, canal de distribuição”, diz Arnold Aronson, diretor-geral de estratégias de varejo da Kurt Salmon Associates e ex-CEO da Saks Fifth Avenue; trata-se também da percepção de um cliente sobre a conotação de luxo de uma marca.⁹



O valor percebido de um produto tão simples como uma camiseta preta depende, em parte, da loja onde é vendida.

As atitudes dos consumidores em relação aos preços sofreram uma mudança drástica na recente crise econômica à medida que muitos se viram sem condições de manter seu estilo de vida.¹⁰ Os consumidores passaram a comprar mais por necessidade do que por desejo e, com frequência, a optar por produtos de preço mais baixo. Eles passaram a evitar o consumo supérfluo, e as vendas de artigos de luxo caíram. Até mesmo compras nunca contestadas foram questionadas. Em 2010, quase um milhão de pacientes nos Estados Unidos aderiu ao “turismo médico” e viajou para o exterior em busca de procedimentos médicos a custos mais baixos, às vezes, por indicação de seguradoras de saúde norte-americanas.¹¹

Mesmo em uma recessão, porém, algumas empresas podem comandar um preço premium se suas ofertas forem incomparáveis e relevantes o suficiente para um segmento de mercado grande o bastante. A Pangea Organics expandiu a distribuição de seus caros sabonetes de US\$ 8 e óleos de US\$ 50 graças a formulações orgânicas ecologicamente corretas e embalagens inteligentes, com infusão de sementes.¹²

Entender como os consumidores chegam a suas percepções de preço é uma prioridade de marketing. Aqui, abordaremos três tópicos principais — preços de referência, inferências preço-qualidade e preços finais.

PREÇOS DE REFERÊNCIA Embora os consumidores possam conhecer bem a faixa de preços em questão, surpreendentemente poucos conseguem se lembrar com precisão do preço específico de produtos.¹³ Ao examinar opções de compra, porém, os consumidores costumam utilizar **preços de referência**, comparando um preço observado com um preço de referência interno de que se recordem ou com uma estrutura de referência externa, como um “preço praticado no varejo”.¹⁴

Existem vários tipos de preços de referência possíveis (veja a Tabela 14.1), e é comum que as empresas os manipulem. Por exemplo, uma empresa pode situar seu produto entre os mais caros para sugerir que ele pertence a essa classe. As lojas de departamentos expõem vestuário feminino em vários departamentos diferenciados por preço, presumindo-se que os vestidos encontrados no departamento mais caro sejam de melhor qualidade.¹⁵ Os profissionais de marketing também estimulam a mentalidade de preço de referência ao exibir o alto preço sugerido pelo fabricante, indicando que o produto era originalmente bem mais caro ou apontando o alto preço de um concorrente.¹⁶

TABELA 14.1 Possíveis preços de referência para o consumidor

• “Preço justo” (o que os consumidores acham que o produto deveria custar).
• Preço padrão.
• Último preço pago.
• Limite máximo de preço (preço de reserva ou máximo que a maioria dos consumidores estaria disposta a pagar).
• Limite mínimo de preço (limite inferior de preço ou mínimo que os clientes pagariam).
• Preços históricos do concorrente.
• Preço futuro esperado.
• Preço usual com desconto.

Fonte: adaptado de WINER, Russell S. *Pricing*, MSI Relevant Knowledge Series. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006.

Quando os consumidores evocam uma ou mais dessas estruturas de referência, seu preço percebido pode variar em relação ao preço praticado.¹⁷ Uma pesquisa revelou que as surpresas desagradáveis — quando o preço percebido é inferior ao preço praticado — podem exercer um impacto maior na probabilidade de compra do que as surpresas agradáveis.¹⁸ As expectativas dos consumidores também podem desempenhar um papel fundamental na reação ao preço. Em sites de leilões eletrônicos, como o eBay, quando consumidores descobrem que produtos semelhantes estarão disponíveis em futuros leilões, eles oferecem menos no leilão atual.¹⁹

Empresas inteligentes procuram estruturar os preços para indicar o melhor valor possível. Por exemplo, um item relativamente caro poderá ser visto como mais barato se o preço for subdividido em valores menores, como uma taxa de associação anual de US\$ 500 apresentada como “menos de US\$ 50 por mês”, mesmo que os totais sejam iguais.²⁰

INFERÊNCIAS PREÇO-QUALIDADE Muitos consumidores usam o preço como um indicador de qualidade. A determinação de preços com base na imagem é especialmente eficaz com produtos que apelam para a vaidade das pessoas, como perfumes, carros de luxo e roupas de grife. Em um frasco de perfume, a essência pode valer apenas US\$ 10, mas quem dá o perfume de presente está disposto a desembolsar US\$ 100 somente para comunicar ao presenteado todo seu apreço.

No caso dos automóveis, as percepções de preço e qualidade interagem entre si.²¹ Carros mais caros são percebidos como de alta qualidade. Da mesma maneira, aqueles de maior qualidade são percebidos como mais caros do que realmente são. Quando estão disponíveis informações adicionais sobre a verdadeira qualidade, o preço se torna um indicador menos significativo de qualidade. Quando essas informações não existem, o preço passa a ser o principal indicador.

Algumas marcas adotam a exclusividade e a escassez para denotar qualidade e justificar preços premium. Fabricantes de artigos de luxo como relógios, joias e perfumes geralmente enfatizam a exclusividade em suas ações de comunicação e estratégias de canal. Para os consumidores de artigos de luxo que desejam singularidade, a demanda realmente pode aumentar o preço, porque eles acreditam que menos clientes poderão pagar pelo produto.²²

O PREÇO COM NÚMERO QUEBRADO (PREÇO DE EFEITO PSICOLÓGICO) Muitas empresas acreditam que os preços devem terminar em um número quebrado. Os consumidores consideram que um item que custa US\$ 299 está na faixa dos US\$ 200, e não na de US\$ 300; eles tendem a memorizar os preços “da esquerda para a direita”, em vez de arredondá-los.²³ A codificação dos preços dessa forma é importante quando existe uma quebra mental do preço em um valor arredondado maior.

Outra explicação para isso é que os preços terminados em “9” transmitem a ideia de desconto ou pechincha e, portanto, se uma empresa almeja uma imagem de alto preço, deve evitar a tática dos números quebrados.²⁴ Um estudo mostrou inclusive que a demanda realmente aumentou em um terço quando o preço de um vestido subiu de US\$ 34 para US\$ 39, mas permaneceu inalterada quando o preço subiu de US\$ 34 para US\$ 44.²⁵

Preços que terminam em “0” e “5” são igualmente comuns no mercado porque, acredita-se, os consumidores os memorizam com mais facilidade.²⁶ Placas de “liquidação” afixadas ao lado

de preços estimulam a demanda, mas apenas quando não utilizadas em excesso. As vendas totais de uma categoria são maiores quando alguns de seus itens, mas não todos, levam placas de liquidação; a partir de certo ponto, o uso de placas adicionais pode diminuir as vendas de uma liquidação total de categoria.²⁷

Preços sugestivos com placas de liquidação e preços que terminam em 9 são mais influentes quando o conhecimento dos consumidores sobre preço é escasso, quando eles compram o item com pouca frequência ou este é novo na categoria, e quando há variação de design de produtos ao longo do tempo, variação sazonal de preços ou variação de qualidade ou tamanho entre lojas.²⁸ Quanto mais forem usados, menos eficazes serão. Disponibilidade limitada (por exemplo, “por apenas três dias”) também pode estimular as vendas entre consumidores que estejam ativamente buscando comprar um produto.²⁹

A determinação do preço

Uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez ao desenvolver um novo produto, ao introduzir seu produto habitual em um novo canal de distribuição ou em uma nova área geográfica e ao participar de licitações de contratos. A empresa deve decidir o posicionamento de seu produto no tocante a qualidade e preço.

Em alguns mercados, podem ser encontrados até oito pontos ou níveis de preço. A rede de hotéis Marriott é especialista em desenvolvimento de marcas específicas para diferentes níveis de preço: Marriott Vacation Club-Vacation Villas (o preço mais alto), Marriott Marquis (preço alto), Marriott (preço alto-médio), Renaissance (preço médio-alto), Courtyard (preço médio), Towne Place Suites (preço médio-baixo) e Fairfield Inn (preço baixo). As empresas elaboram suas estratégias de *branding* de modo a ajudar a transmitir os níveis de preço-qualidade de seus bens ou serviços para os consumidores.³⁰

A empresa precisa considerar muitos fatores ao estabelecer sua política de determinação de preços.³¹ A Tabela 14.2 resume as seis etapas desse processo.

Etapas 1: Seleção de objetivo de determinação de preços

Em primeiro lugar, a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta no mercado. Quanto mais claros seus objetivos, mais fácil a determinação de preços. Os cinco objetivos principais são: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento do mercado ou liderança na qualidade do produto.

SOBREVIVÊNCIA Quando assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças no desejo dos consumidores, as empresas buscam a *sobrevivência* como principal objetivo. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, uma empresa pode subsistir. Entretanto, trata-se de um objetivo de curto prazo; a longo prazo, a empresa terá de aprender a agregar valor se não quiser enfrentar a falência.

MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO ATUAL Muitas empresas tentam determinar um preço que *maximize o lucro atual*. Elas estimam a demanda e os custos associados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento. Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e custos, as quais, porém, são difíceis de estimar. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do mix de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços.

TABELA 14.2 Etapas na definição de uma política de determinação de preço

1.	Seleção do objetivo da determinação de preços.
2.	Determinação da demanda.
3.	Estimativa de custos.
4.	Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes.
5.	Seleção de um método de determinação de preços.
6.	Seleção do preço final.



A Apple criou um alvoroço entre os clientes que adquiriram o iPhone logo que foi colocado no mercado quando reduziu consideravelmente o seu preço apenas dois meses após o lançamento.

MAXIMIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO Algumas empresas desejam *maximizar sua participação de mercado*. Elas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros a longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, pressupondo que o mercado seja sensível a preço. A Texas Instruments (TI) é famosa por praticar essa **determinação de preços de penetração de mercado** há anos. A TI constrói uma grande fábrica, determina o preço mais baixo possível, abocanha uma fatia significativa do mercado, consegue reduzir seus custos e, conseqüentemente, reduz ainda mais o preço.

As seguintes condições favorecem a determinação de um preço baixo: (1) mercado altamente sensível a preço, em que o preço baixo estimula o crescimento; (2) custos de produção e distribuição decrescentes, graças à experiência da produção acumulada; e (3) mercado em que o preço baixo desestimula a concorrência atual e potencial.

DESNATAMENTO MÁXIMO DO MERCADO Empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos para *maximizar o desnatamento do mercado*. A Sony é uma praticante frequente da **determinação de preços por desnatamento**, em que os preços começam altos e se reduzem gradualmente com o tempo. Em 1990, quando a empresa lançou a primeira televisão de alta definição do mundo (HDTV) no mercado japonês, seu preço era de US\$ 43 mil. Para que a Sony pudesse “desnatar” o máximo de receita dos vários segmentos do mercado, o preço caiu continuamente ao longo dos anos — uma HDTV de 28 polegadas custava pouco mais de US\$ 6 mil em 1993, e uma HDTV de 40 polegadas custava apenas US\$ 600 em 2010.

Essa estratégia pode ser fatal, contudo, se um respeitável concorrente decide cobrar pouco. Quando a Philips, fabricante holandesa de produtos eletrônicos, determinou o preço de seus tocadores de DVD de modo a lucrar em cada item, os concorrentes japoneses cobraram um preço baixo e rapidamente construíram sua participação de mercado, o que, por sua vez, reduziu substancialmente seus custos.

Além disso, os consumidores que compram cedo a preços mais elevados podem ficar insatisfeitos caso se comparem aos que compraram depois a um preço inferior. Quando a Apple baixou o preço do iPhone de US\$ 600 para US\$ 400 apenas dois meses após o lançamento, o clamor público forçou a empresa a conceder aos compradores iniciais um crédito de US\$ 100 para futuras compras.³²

O desnatamento do mercado faz sentido sob as seguintes condições: (1) um número suficiente de compradores tem uma demanda corrente alta; (2) o custo unitário de produzir um pequeno volume não é alto a ponto de anular a vantagem de cobrar aquilo que o mercado tem condições de pagar; (3) o preço inicial elevado não atrai mais concorrentes para o mercado; e (4) o preço elevado comunica a imagem de um produto de qualidade superior.

LIDERANÇA NA QUALIDADE DO PRODUTO Uma empresa pode ter como objetivo ser a *líder em qualidade de produto* do mercado. Muitas marcas se esforçam para ser “luxos acessíveis” — bens ou serviços caracterizados por altos níveis de qualidade, bom gosto e status percebidos, e por um preço alto, mas não a ponto de ficar fora do alcance dos consumidores. Marcas como Starbucks, Aveda, Victoria’s Secret, BMW e Viking conseguiram se posicionar como líderes em qualidade de sua categoria, combinando qualidade, luxo e preços premium com uma base de clientes intensamente fiel.³³ Graças a um marketing interno e externo que faz suas marcas parecerem badaladas e exclusivas, a Grey Goose e a Absolut construíram um nicho superpremium entre as vodcas, uma categoria essencialmente insípida, incolor e inodora.³⁴

OUTROS OBJETIVOS As organizações públicas e as sem fins lucrativos adotam outros objetivos para a determinação de preços. Uma universidade pode objetivar a *recuperação parcial de custos*, sabendo que doações de particulares e subsídios públicos são necessários para cobrir os custos restantes. Um hospital sem fins lucrativos pode objetivar a recuperação total de custos ao determinar preços. Uma companhia teatral sem fins lucrativos pode determinar o preço de suas produções a fim de vender o máximo de lugares no teatro. Um órgão de serviço social pode determinar um preço social adequado às rendas variáveis de seus clientes.

Quaisquer que sejam os objetivos específicos, as empresas que utilizam o preço como ferramenta estratégica lucrarão mais do que as que simplesmente deixam os custos ou o mercado determinar seus preços.

Etapa 2: Determinação de demanda

Cada preço levará a um nível diferente de demanda e, portanto, terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. A normalmente inversa relação entre preço e demanda é representada por uma curva de demanda (veja a Figura 14.1): quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada. No caso de artigos de prestígio, a curva de demanda às vezes se inclina para cima. Um fabricante de perfumes elevou seus preços e acabou vendendo mais perfumes! Alguns consumidores consideram o preço mais alto um indicador de um produto melhor. Entretanto, se for cobrado um preço excessivamente elevado, o nível de demanda pode cair.

SENSIBILIDADE A PREÇO A curva de demanda mostra o volume provável de compras do mercado ante as alternativas de preço. Ela resume as reações de muitos indivíduos com diferentes sensibilidades a preço. O primeiro passo para estimar a demanda é compreender o que afeta tal sensibilidade. De modo geral, os compradores são menos sensíveis a preço para produtos de baixo custo ou comprados com pouca frequência. Também são menos sensíveis a preço quando (1) não há ou existem poucos substitutos ou concorrentes; (2) eles não reparam de imediato no preço mais elevado; (3) são lentos em mudar seus hábitos de compra; (4) acham que os preços mais altos são justificados; e (5) o preço é apenas uma pequena parte do custo total de obtenção, operação e manutenção do produto durante sua vida útil.

Um vendedor poderá cobrar mais caro do que seus concorrentes se conseguir convencer os consumidores de que oferece o mais baixo *custo total de propriedade*. Os profissionais de marketing costumam tratar os elementos de serviço em uma oferta de produto como incentivos de vendas e não como acréscimos que aumentam o valor e pelos quais podem cobrar. Na verdade, o especialista em determinação de preços Tom Nagle acredita que o erro mais comum cometido pelos fabricantes nos últimos anos foi o de oferecer todos os tipos de serviço para diferenciar seus bens sem cobrar nada por eles.³⁵

Obviamente, as empresas preferem clientes menos sensíveis a preço. A Tabela 14.3 lista alguns fatores associados à menor sensibilidade a preço. Por outro lado, a Internet tem o potencial de *aumentar* essa propensão. Em algumas categorias estabelecidas, de ticket médio razoavelmente elevado, tais como o comércio de carros e seguros de vida, os consumidores pagam preços mais baixos em decorrência da Internet. Os compradores de carro recorrem à Internet para coletar informações e usufruir do poder de negociação de um serviço de compra on-line.³⁶ Mas os clientes podem ter que visitar vários sites para fazer essa economia, e eles nem sempre o fazem. Ter como alvo somente os consumidores sensíveis a preço pode significar, na verdade, que a empresa está deixando de ganhar dinheiro.

ESTIMATIVA DAS CURVAS DE DEMANDA A maioria das empresas tenta, de algum modo, medir suas curvas de demanda, e utiliza diferentes métodos para esse propósito.

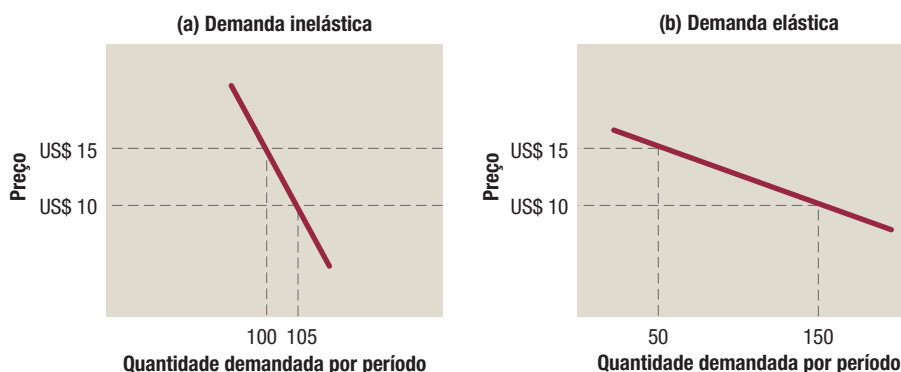


Figura 14.1

Demandas inelástica e elástica

TABELA 14.3 Fatores que levam a uma menor sensibilidade ao preço

• O produto é exclusivo.
• Os compradores têm menos consciência da existência de substitutos.
• Os compradores não podem comparar facilmente a qualidade de substitutos.
• O preço é uma pequena parte da renda total do cliente.
• O preço é pequeno em relação ao custo total do produto final.
• Parte do custo é assumida por terceiros.
• O produto é utilizado em conjunto com bens comprados anteriormente.
• O produto supostamente possui mais qualidade, prestígio ou exclusividade.
• Os compradores não podem estocar o produto.

Fonte: baseado em informações extraídas de NAGLE, Thomas T.; HOGAN, John E.; ZALE, Joseph. *The strategy and tactics of pricing*, 5 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2011. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão da Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

- **Levantamentos** podem explorar quantas unidades os consumidores comprariam a diferentes preços propostos. Embora sempre exista a possibilidade de os compradores subestimarem suas intenções de compra a preços mais altos, como desestímulo ao aumento de preços pela empresa, eles também tendem a efetivamente exagerar sua disposição em pagar por novos bens e serviços.³⁷
- **Experiências com preços** podem variar o preço de diversos artigos em uma loja ou cobrar preços diferentes para o mesmo item em territórios semelhantes a fim de verificar como a alteração afeta as vendas. Outra abordagem é usar a Internet. Uma empresa de comércio eletrônico pode testar o impacto de uma elevação progressiva de 5 por cento ao aumentar o preço a cada 40 visitantes, para comparar a resposta de compra. Contudo, a empresa deve tomar cuidado para não melindrar os clientes ou passar a impressão de estar reduzindo a concorrência de alguma forma (e, assim, violando a lei antitruste Sherman Antitrust Act).³⁸
- **Análise estatística** de preços praticados no passado, quantidades vendidas e outros fatores históricos pode revelar a relação entre eles. Os dados podem ser lineares (ao longo do tempo) ou constituir um corte representativo (de vários locais no mesmo momento). Construir o modelo apropriado e ajustar os dados segundo técnicas estatísticas adequadas requer considerável habilidade, mas sofisticados softwares de otimização de preços e avanços em gestão de databases aprimoraram as habilidades dos profissionais de marketing em otimizar a determinação de preços.

Uma grande rede varejista passou a vender uma linha de furadeiras “boa-melhor-ótima” por US\$ 90, US\$ 120 e US\$ 130, respectivamente. As vendas das furadeiras mais baratas e mais caras iam bem, mas as de preço intermediário se arrastavam. Com base em uma análise de otimização de preços, a varejista reduziu o preço da furadeira intermediária para US\$ 110. As vendas da furadeira mais barata caíram 4 por cento, pois já não parecia realmente uma pechincha, e as da intermediária cresceram 11 por cento. Consequentemente, os lucros aumentaram.³⁹

Ao medir a relação preço-demanda, o pesquisador de mercado deve controlar diversos fatores que podem influenciar a demanda.⁴⁰ A resposta do concorrente é importante. De modo análogo, se a empresa alterar outros fatores do mix de marketing além do preço, será difícil isolar o efeito da mudança de preço.

ELASTICIDADE DE PREÇO/DEMANDA Os profissionais de marketing precisam saber o quanto a demanda seria reativa, ou elástica, a uma mudança de preço. Considere as duas curvas de demanda da Figura 14.1. Com a curva de demanda (a), um aumento de preço de US\$ 10 para US\$ 15 leva a um declínio relativamente pequeno na demanda, de 105 para 100. Com a curva de demanda (b), o mesmo aumento de preço leva a uma queda substancial na demanda, de 150 para 50. Se a demanda praticamente não se altera com uma pequena mudança no preço, dizemos que ela é *inelástica*. Se a demanda muda consideravelmente, dizemos que é *elástica*.

Quanto maior for a elasticidade, maior será o volume de crescimento resultante de uma redução de 1 por cento no preço. Se a demanda for elástica, os fornecedores poderão estudar uma redução de preço. O preço mais baixo produzirá maior receita total. Isso será verdade desde que os custos de produzir e vender mais unidades não aumentem desproporcionalmente.⁴¹

A elasticidade de preço depende da magnitude e da direção da mudança de preço que estiver sendo considerada. Pode ser ínfima, com uma pequena alteração de preços, ou substancial, quando a alteração for significativa. Poderá ser diferente para uma redução de preço *versus* um aumento de preço, e pode haver uma *faixa de indiferença no preço*, em que as mudanças no preço têm pouco ou nenhum efeito.

Por fim, a elasticidade de preço de longo prazo pode ser diferente da elasticidade de curto prazo. Os compradores podem continuar a comprar de seu fornecedor atual após um aumento de preço, mas depois acabar mudando de fornecedor. Nesse caso, a demanda é mais elástica a longo prazo do que a curto prazo; contudo, pode ocorrer o inverso: os compradores podem abandonar um fornecedor após serem avisados de um aumento de preço, mas voltar para ele mais tarde. A distinção entre as elasticidades a longo e a curto prazo é que, no primeiro caso, as empresas não saberão o efeito total da mudança de preço até que algum tempo tenha decorrido.

Um estudo abrangente que examinou um período de 40 anos de pesquisa acadêmica sobre elasticidade de preço produziu resultados interessantes:⁴²

- A média de elasticidade de preço em todos os produtos, mercados e períodos de tempo estudados foi de -2,62. Em outras palavras, uma redução de 1 por cento nos preços levou a um aumento de 2,62 por cento em vendas.
- As magnitudes de elasticidade de preço foram maiores para bens duráveis do que para outros bens, e maior para os produtos nos estágios de introdução/crescimento do ciclo de vida do que nos estágios maduro/em declínio.
- A inflação acarretou elasticidades de preços substancialmente mais elevadas, em especial a curto prazo.
- As elasticidades de preços promocionais foram maiores do que as elasticidades de preços reais a curto prazo (embora o inverso fosse verdadeiro a longo prazo).
- As elasticidades de preço foram maiores no item individual ou nível SKU (*stock keeping unit*) do que no nível global da marca.

Etapa 3: Estimativa de custos

A demanda estabelece um teto para o preço que a empresa pode cobrar por seu produto. Os custos determinam o piso. A empresa deseja cobrar um preço que cubra os custos de produção, distribuição e venda do produto, incluindo um retorno justo por seu esforço e risco. Entretanto, quando as empresas determinam o preço de seus produtos de modo que cubra todos os custos, o resultado nem sempre é a lucratividade.

TIPOS DE CUSTO E NÍVEL DE PRODUÇÃO Os custos de uma empresa assumem duas formas, fixos e variáveis. Os **custos fixos**, também conhecidos como **custos indiretos**, são aqueles que não variam segundo a produção ou a receita de vendas. Todo mês, uma empresa deve cobrir aluguel, energia, juros, folha de pagamento, etc., independentemente do nível de produção.

Os **custos variáveis** oscilam em proporção direta ao nível de produção. Por exemplo, cada calculadora de mão fabricada pela Texas Instruments envolve o custo de plástico, microprocessadores, embalagem, etc. Esses custos tendem a ser constantes por unidade produzida, mas são chamados *variáveis* porque seu total varia conforme o número de unidades produzidas.

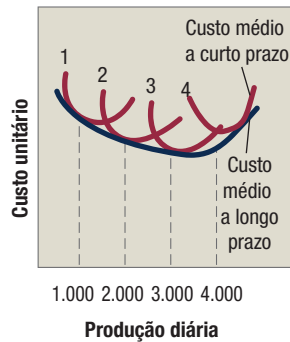
Os **custos totais** consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. O **custo médio** é o custo por unidade naquele nível de produção; equivale aos custos totais divididos pela produção. A administração deve cobrar um preço que ao menos cubra os custos totais de produção em determinado nível de produção.

Para determinar preços com inteligência, a gerência precisa saber como seus custos variam em diferentes níveis de produção. Suponha que uma empresa como a TI tenha construído uma fábrica de tamanho fixo para produzir mil calculadoras de bolso por dia. O custo por unidade será alto se forem produzidas poucas unidades por dia. À medida que a produção se aproxima das mil unidades, o custo médio cai, pois os custos fixos são distribuídos por mais unidades.

(a) Comportamento de custos em uma fábrica de tamanho fixo



(b) Comportamento de custos em fábricas de tamanhos diferentes

**Figura 14.2**

Custo unitário em diferentes níveis de produção por período

Contudo, acima de mil unidades o custo médio *aumenta*, porque a fábrica se torna ineficiente: os operários têm de esperar para utilizar as máquinas, atrapalhando uns aos outros, e as máquinas quebram com mais frequência (veja a Figura 14.2a).

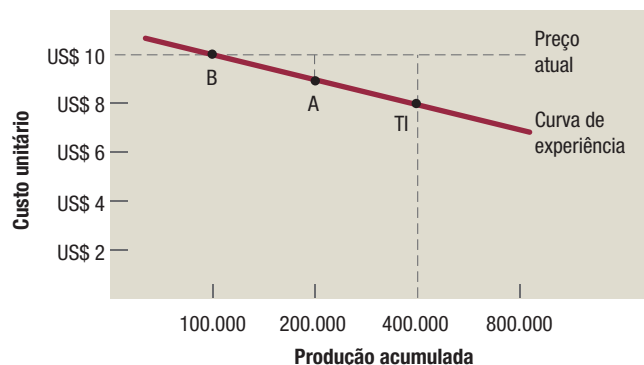
Se a TI acredita que pode vender duas mil unidades por dia, deve considerar a ideia de construir uma fábrica maior. A fábrica utilizaria maquinário e acordos de trabalho mais eficientes, e o custo unitário de produção de duas mil unidades por dia seria menor do que o custo unitário de produção de mil unidades. Isso é demonstrado pela curva de custo médio a longo prazo, apresentada na Figura 14.2b. Na verdade, uma fábrica com capacidade para três mil unidades seria ainda mais eficiente, de acordo com a Figura 14.2b, mas uma produção diária de quatro mil unidades seria menos eficiente devido a economias de escala decrescentes: haveria trabalhadores demais para gerenciar e a burocracia tornaria as atividades mais lentas. A Figura 14.2b indica que uma fábrica com produção diária de 3 mil unidades teria o porte ideal, caso a demanda fosse forte o suficiente para suportar esse nível de produção.

Há mais custos do que aqueles associados à fabricação. Para estimar a rentabilidade real de vender para diferentes tipos de varejistas ou clientes, o fabricante precisa usar a contabilidade de custos baseada em atividade (ABC — do inglês *activity-based cost*) em vez de contabilidade de custos padrão, tal como descrito no Capítulo 5.

PRODUÇÃO ACUMULADA Suponha que a TI opere uma fábrica que produza três mil calculadoras de bolso por dia. À medida que a empresa ganha experiência na produção de calculadoras de bolso, seus métodos melhoram. Os operários aprendem a trabalhar mais rápido, os materiais fluem com mais facilidade e os custos de compras caem. O resultado, como mostra a Figura 14.3, é que o custo médio cai com a experiência de produção acumulada. Assim, o custo médio de produzir as primeiras 100 mil calculadoras é de US\$ 10 por calculadora. Assim que a empresa tiver produzido as primeiras 200 mil calculadoras, seu custo médio terá caído para US\$ 9. Depois que sua experiência acumulada de produção dobrar novamente, para 400 mil calculadoras, o custo médio será de US\$ 8. Esse declínio no custo médio advindo da experiência de produção acumulada é denominada **curva de experiência** ou **curva de aprendizagem**.

Agora, suponha que três empresas concorram nesse setor, TI, A e B. A TI é a fabricante de custo mais baixo, US\$ 8, tendo já produzido 400 mil unidades. Se as três venderem a calculadora por US\$ 10, a TI terá um lucro de US\$ 2 por unidade, A ganhará US\$ 1, e B ficará no ponto de equilíbrio. A jogada inteligente para a TI seria reduzir o preço para US\$ 9. Isso alijaria B do mercado, e até mesmo A pensaria em se retirar; enquanto isso, a TI abocanharia os negócios que caberiam a B (e possivelmente a A). Ademais, clientes sensíveis a preço ingressariam no mercado atraídos pelo menor preço. Conforme a produção superasse as 400 mil unidades, os custos da TI cairiam ainda mais e com maior rapidez; assim, mesmo ao novo preço de US\$ 9, os lucros anteriores seriam suplantados. A TI tem utilizado repetidamente essa estratégia agressiva de determinação de preços para ganhar participação de mercado e forçar os rivais a sair do setor.

A determinação de preços baseada na curva de experiência, entretanto, traz riscos importantes. A determinação agressiva de preços pode conferir ao produto uma imagem negativa. A estratégia também pressupõe que os concorrentes sejam fracos e não estejam dispostos a disputar o mercado. Ela leva a empresa a construir mais fábricas para atender à demanda, enquanto o concorrente pode usar uma nova tecnologia de custo mais baixo. A líder de mercado fica presa à tecnologia antiga.

**Figura 14.3**

Custo unitário como função de produção acumulada: a curva da experiência

Grande parte da determinação de preços baseada na curva de experiência tem se concentrado nos custos de fabricação, mas todos os custos, inclusive os de marketing, podem ser melhorados. Se as três empresas investem grandes somas em marketing, a empresa que faz isso há mais tempo poderá alcançar os custos mais baixos. Essa empresa poderá cobrar um pouco menos por seu produto e, ainda assim, obter o mesmo retorno, desde que os demais custos sejam iguais.⁴³

DETERMINAÇÃO DE CUSTO-ALVO Os custos mudam com a escala de produção e a experiência. Também podem mudar como resultado de um esforço concentrado por parte de projetistas, engenheiros e agentes de compra da empresa para reduzi-los por meio da **determinação de custo-alvo**.⁴⁴ Pesquisas de mercado são usadas para estabelecer as funções desejadas de um novo produto e determinar o preço pelo qual pode ser vendido, dados seu apelo e os preços dos concorrentes. O custo-alvo que se deve atingir é obtido deduzindo-se a margem de lucro desejada desse preço.

Cada elemento de custo — projeto, engenharia, fabricação, vendas — deve ser examinado, com o objetivo de trazer as previsões de custo final para a faixa do custo-alvo. Quando a ConAgra Foods decidiu aumentar os preços de tabela de sua linha de comida congelada Banquet para cobrir custos mais altos de commodities, o preço médio de venda das refeições passou de US\$ 1 para US\$ 1,25. Quando as vendas caíram significativamente, a administração se propôs a retornar a um preço de US\$ 1, o que exigiu o corte de US\$ 250 milhões em outros custos por meio de uma variedade de métodos, tais como compra centralizada e transporte, ingredientes mais econômicos e porções menores.⁴⁵

As empresas podem reduzir custos de muitas maneiras.⁴⁶ No caso da General Mills, isso foi feito por meio da redução do número de variedades de seu Helper Hamburger de 75 para 45, e do número de formatos de massas de 30 para 10. Abandonar as tampas multicoloridas do sorvete Yoplait economizou US\$ 2 milhões por ano. Algumas empresas aplicam o que aprenderam fabricando produtos acessíveis com recursos escassos em países em desenvolvimento, como a Índia, para cortar custos em mercados desenvolvidos. A Cisco combina equipes de engenheiros de software dos Estados Unidos com supervisores indianos. Outras companhias, como a Aldi, tiram vantagem do escopo global.

Aldi A rede de supermercados alemã Aldi segue uma fórmula simples em âmbito global. Ela estoca somente cerca de 1.000 dos mais populares mantimentos e utensílios domésticos de uso diário, em comparação com os mais de 20 mil em supermercados tradicionais como o Albert Heijn da Ahold Royal. Quase todos os produtos carregam a marca própria e exclusiva da Aldi. Por comercializar tão poucos itens, a Aldi pode exercer forte controle sobre qualidade e preço e simplificar os processos de transporte e manuseio, obtendo altas margens. Atualmente, com mais de 8.200 lojas em todo o mundo, a Aldi fatura quase US\$ 60 bilhões em vendas anuais.⁴⁷

Etapa 4: Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

Dentro da faixa de preços possíveis, determinados pela demanda de mercado e pelos custos da empresa, a empresa deve levar em conta os custos, os preços e as possíveis reações de preço dos concorrentes. Se a oferta da empresa contém algumas características não oferecidas pelo concorrente mais próximo, o valor de tais características para o cliente deve ser avaliado e adicionado ao preço do concorrente. Por outro lado, se a oferta do concorrente contém algumas características não oferecidas pela empresa, seu valor para o cliente deve ser avaliado e subtraído do preço estabelecido pela empresa. Agora a empresa pode decidir se cobrará mais, o mesmo ou menos do que o concorrente.

A introdução ou alteração de qualquer preço pode provocar uma reação por parte dos clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e até mesmo do governo. É mais provável que os concorrentes reajam quando o número de empresas é pequeno, o produto é homogêneo e os compradores são altamente informados. As reações da concorrência podem se tornar um problema, em especial quando essas empresas têm uma forte proposta de valor, como no caso da Green Works.

Green Works Embora o mercado de produtos naturais para limpeza doméstica tenha tido como pioneira a Seventh Generation, a marca Green Works da Clorox agora detém 42 por cento de participação de mercado. A linha da Green Works é composta por dez produtos naturais de limpeza à base de ingredientes biodegradáveis, embalados em materiais recicláveis e não testados em animais. O primeiro grande lançamento de marca da Clorox em mais de 20 anos, a Green Works duplicou o tamanho da categoria de produtos naturais para limpeza doméstica com sua estratégia de “oferecer uma linha de produtos a preços acessíveis que é boa para os consumidores, boa para os varejistas e boa para o meio ambiente”. A empresa cobra apenas um adicional de 10 a 20 por cento em relação aos produtos de limpeza convencionais, em comparação com o ágio de 40 por cento ou mais cobrado por produtos similares. As ações de marketing para o lançamento do produto incluíram o uso de marketing viral e mídia social; uma cobertura de destaque em programas de TV como *Ellen DeGeneres* e *Oprah Winfrey*; parcerias com clientes do varejo como Safeway e Walmart para o desenvolvimento de produtos e promoções dentro da loja; e um programa de marketing de causa com o endosso da organização ambiental Sierra Club (que resultou em uma doação de US\$ 645 mil para a organização em 2009).⁴⁸

Como uma empresa pode prever as reações de um concorrente? Uma das maneiras de fazer isso é pressupor que o concorrente reagirá como de costume à determinação ou alteração de um preço. Outra é assumir que o concorrente tratará cada diferença ou mudança de preço como um novo desafio e reagirá de acordo com seu próprio interesse na ocasião. Nesse caso, a empresa terá de pesquisar a situação financeira atual, as vendas recentes, o nível de fidelidade de clientes e os objetivos corporativos do concorrente. Se o concorrente tem uma meta de participação de mercado, é provável que equipare as diferenças ou alterações de preços.⁴⁹ Se tem uma meta de maximização de lucros, poderá reagir com um aumento de seu orçamento de propaganda ou com a melhora da qualidade do produto.

O problema é complicado porque o concorrente pode atribuir diferentes interpretações a uma redução ou a um corte de preço. Por exemplo, a empresa pode estar tentando roubar mercado, tendo um mau desempenho e tentando aumentar suas vendas ou, ainda, querendo que o setor como um todo baixe os preços para estimular a demanda total.

Etapa 5: Seleção de um método de determinação de preços

Uma vez considerados a programação de demanda dos clientes, a função custo e os preços dos concorrentes, a empresa estará pronta para selecionar um preço. A Figura 14.4 resume as três principais considerações para determiná-los: os custos determinam o piso para o preço; os preços dos concorrentes e o preço de substitutos oferecem um ponto de orientação; e a avaliação de características singulares do produto estabelece o teto para o preço.

As empresas devem, então, selecionar um método de determinação de preços que inclua uma ou mais dessas três considerações. Examinaremos seis métodos de determinação de preços: preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor ideal, preço de mercado e preço por leilão.

PREÇO DE MARKUP O método mais elementar de determinação de preços é adicionar um markup padrão ao custo do produto. As empresas de construção civil submetem propostas para licitações estimando o custo total do projeto e acrescentando um markup padrão para o lucro. Advogados e contadores normalmente determinam preços acrescentando um markup padrão a seu tempo e custos.

<i>Custo variável unitário</i>	US\$ 10
<i>Custos fixos</i>	US\$ 300.000
<i>Vendas esperadas por unidade</i>	50.000

Suponha que um fabricante de torradeiras tenha os seguintes custos e expectativas de vendas: O custo unitário do fabricante seria determinado por:

$$\text{Custo unitário} = \text{custo variável} + \frac{\text{custo fixo}}{\text{vendas por unidade}} = \text{US\$ } 10 + \frac{\text{US\$ } 300.000}{50.000} = \text{US\$ } 16$$

Agora, suponha que o fabricante desejasse realizar um markup de 20 por cento sobre as vendas. Seu preço de markup seria determinado por:

$$\text{Preço de markup} = \frac{\text{custo unitário}}{(1 - \text{retorno desejado sobre as vendas})} = \frac{\text{US\$ } 16}{1 - 0,2} = \text{US\$ } 20$$

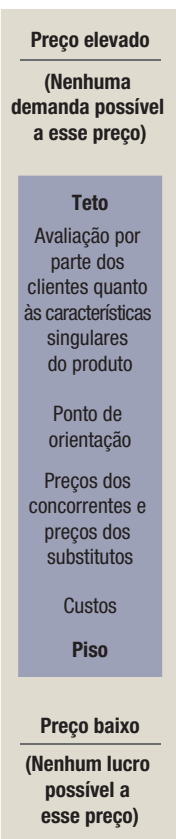


Figura 14.4

O modelo dos 3Cs para a determinação de preços

O fabricante cobraria dos revendedores US\$ 20 por torradeira e teria um lucro de US\$ 4 por unidade. Se os revendedores, por sua vez, desejassem ganhar 50 por cento sobre o preço de venda, acresceriam um markup de 100 por cento aumentando o preço da torradeira para US\$ 40. Os markups sobre o custo costumam ser maiores em itens sazonais (para cobrir o risco de encalhe), itens especiais, itens com vendas mais lentas, itens com altos custos de armazenagem e de manuseio e itens de demanda inelástica, como medicamentos vendidos apenas com receita médica.

A utilização de markups padrão faz sentido? Geralmente, não. Qualquer método de determinação de preços que não leve em conta a demanda atual, o valor percebido e a concorrência provavelmente não levará ao preço ótimo. A determinação de preços de markup sobre custos funciona somente se o preço com markup realmente gerar o nível de vendas esperado. Veja o que aconteceu com a Parker Hannifin.

Parker Hannifin Quando Donald Washkewicz assumiu como CEO da Parker Hannifin, fabricante de 800 mil peças industriais para os setores aeroespacial, de transportes e fábricas, os preços eram determinados de um modo: calculando o custo de manufatura e entrega de um produto e adicionando uma porcentagem fixa (geralmente, 35 por cento). Embora esse método fosse historicamente bem recebido, Washkewicz se propôs a fazer a empresa pensar mais como um varejista e cobrar o que os clientes estavam dispostos a pagar. Diante da resistência inicial de algumas das 115 divisões que compunham a empresa, Washkewicz elaborou uma lista com as 50 razões mais comumente citadas pelas quais o novo regime de preços seria um fracasso, e anunciou que ouviria somente os argumentos que não estivessem relacionados nessa lista. O novo regime de preços colocou os produtos da Parker Hannifin em uma de quatro categorias, dependendo do nível de concorrência existente. Cerca de um terço dos produtos recaiu em nichos em que a Parker oferecia valor sem igual, havia pouca concorrência e preços mais altos eram viáveis. Cada divisão tem agora um guru ou especialista que auxilia na determinação estratégica de preços. A divisão responsável por componentes industriais analisou 2 mil itens diferentes e, com base na conclusão de que 28 por cento tinham preços muito baixos, houve um aumento de algo em torno de 3 a 60 por cento.⁵⁰

Mesmo assim, a determinação de preços de markup continua sendo uma prática bastante comum, por uma série de razões. Primeiro, é muito mais fácil estimar os custos do que a demanda. Vinculando o preço ao custo, as empresas simplificam a tarefa de determiná-los. Em segundo lugar, quando todas as empresas do setor utilizam esse método de determinação de preços, estes tendem a ser similares e a competição por preços é minimizada. Em terceiro lugar, muitas pessoas acreditam que a determinação de preços de markup é mais justa, tanto para compradores como para vendedores. As empresas não se aproveitam dos compradores quando a demanda se aquece, e os vendedores ganham um retorno justo sobre o investimento.

PREÇO DE RETORNO-ALVO Na **determinação de preço de retorno-alvo**, a empresa determina o preço que renderia sua taxa-alvo de ROI. Esse método é utilizado por empresas de serviços públicos, que necessitam realizar um retorno justo sobre seus investimentos.

Suponha que o fabricante de torradeiras tenha investido US\$ 1 milhão no negócio e deseje determinar um preço que permita um ROI de 20 por cento, especificamente US\$ 200 mil. O preço de retorno-alvo é determinado pela seguinte fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Preço de retorno-alvo} &= \text{custo unitário} + \frac{\text{retorno desejado} \times \text{capital investido}}{\text{unidades vendidas}} \\ &= \text{US\$ } 16 + \frac{0,20 \times \text{US\$ } 1.000.000}{50.000} = \text{US\$ } 20 \end{aligned}$$

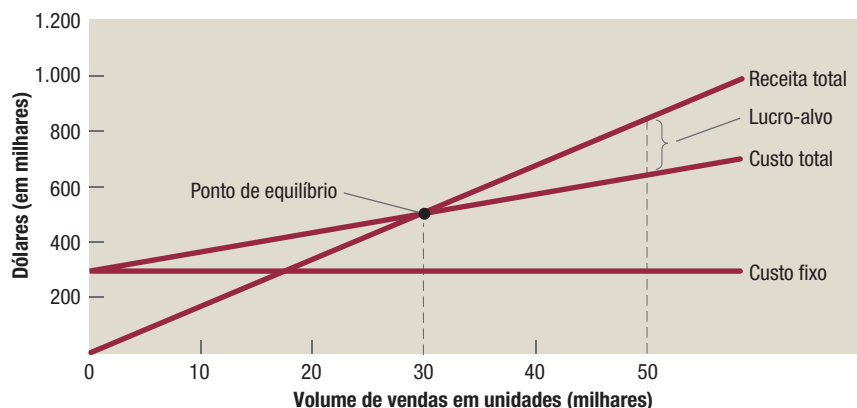
O fabricante realizará esses 20 por cento de ROI desde que suas previsões de custos e vendas sejam precisas. Mas e se as vendas não alcançarem 50 mil unidades? A empresa pode preparar um gráfico do ponto de equilíbrio para verificar o que aconteceria em outros níveis de vendas (veja a Figura 14.5). Os custos fixos são de 300 mil dólares, independentemente do volume de vendas. Os custos variáveis, não mostrados na figura, sobem com o volume. Os custos totais



Com um forte foco no valor para o cliente e as pressões competitivas, a Parker Hannifin conseguiu simplificar sua abordagem à determinação de preços de seus milhares de produtos.

Figura 14.5

Gráfico do ponto de equilíbrio para determinação de preço de retorno-alvo



são iguais à soma dos custos fixos e dos custos variáveis. A curva de receita total inicia-se em zero e sobe a cada unidade vendida.

As curvas de receita total e custo total se cruzam em 30 mil unidades. Esse é o verdadeiro volume do ponto de equilíbrio, que pode ser verificado pela seguinte fórmula:

$$\text{Volume do ponto de equilíbrio} = \frac{\text{custo fixo}}{(\text{preço} - \text{custo variável})} = \frac{\text{US\$ } 300.000}{\text{US\$ } 20 - \text{US\$ } 10} = 30.000$$

O fabricante espera, é claro, que o mercado compre 50 mil torradeiras a US\$ 20, caso em que ganhará US\$ 200 mil sobre seu investimento de US\$ 1 milhão. No entanto, isso depende da elasticidade de preço e dos preços dos concorrentes. Infelizmente, a determinação de preços de retorno-alvo tende a desconsiderar esses aspectos. O fabricante precisa levar em conta diferentes preços e estimar seus impactos prováveis sobre o volume de vendas e os lucros.

Ele também deve procurar meios de reduzir seus custos fixos ou variáveis, já que custos mais baixos reduzirão o volume necessário para o ponto de equilíbrio. A Acer vem conquistando participação no mercado de netbooks por meio de preços baixos viabilizados por sua estratégia de custos mínimos. A empresa vende apenas via varejistas e outros pontos de venda e terceiriza toda a produção e montagem, reduzindo seus custos indiretos a 8 por cento das vendas contra 14 por cento da Dell e 15 por cento da HP.⁵¹

PREÇO DE VALOR PERCEBIDO Um número crescente de empresas baseia seus preços no **valor percebido** pelo cliente. Este valor é composto por vários elementos, como a imagem que o comprador tem do desempenho do produto, o canal de distribuição, a qualidade das garantias, o atendimento ao cliente e atributos mais subjetivos, como a reputação do fornecedor, confiabilidade e consideração. As empresas devem entregar o valor prometido por sua proposta de valor e o cliente deve perceber esse valor. Elas utilizam os outros elementos do mix de marketing, como propaganda e força de vendas, para aumentar o valor percebido pelo cliente.⁵²

A Caterpillar utiliza o valor percebido para determinar os preços de seus equipamentos de terraplanagem. Ela pode definir o preço de um trator em US\$ 100 mil, ainda que um veículo similar da concorrência custe US\$ 90 mil. Quando um cliente potencial pergunta a um revendedor Caterpillar por que deveria pagar US\$ 10 mil a mais pelo produto, o revendedor responde:

US\$ 90.000	é o preço do trator, se for apenas equivalente ao trator do concorrente
US\$ 7.000	é o preço premium pela durabilidade superior da Caterpillar
US\$ 6.000	é o preço premium pela confiabilidade superior da Caterpillar
US\$ 5.000	é o preço premium pelo serviço superior da Caterpillar
US\$ 2.000	é o preço premium pelo maior período de garantia de peças da Caterpillar
US\$ 110.000	é o preço normal para cobrir o valor superior da Caterpillar
- US\$ 10.000	desconto
US\$ 100.000	preço final

O revendedor é capaz de demonstrar que, embora o cliente tenha de pagar um adicional de US\$ 10 mil, na verdade, está recebendo US\$ 20 mil dólares em valor extra! O cliente opta pelo trator da Caterpillar porque está convencido de que seus custos operacionais de longo prazo serão menores.

Garantir que os clientes apreciem o valor total de uma oferta de bem ou serviço é crucial. Veja a experiência da PACCAR.

PACCAR A PACCAR Inc., fabricante dos caminhões Kenworth e Peterbilt, é capaz de cobrar um ágio de 10 por cento com base em seu foco incansável sobre todos os aspectos da experiência do cliente para maximizar o valor total. A empresa de transporte rodoviário de cargas Contract Freighters, cliente fiel da PACCAR há 20 anos, justificou o pedido de mais 700 caminhões novos, apesar de seu preço mais elevado, por causa da maior qualidade percebida — maior confiabilidade, maior valor de troca e até mesmo o acabamento interior superior que poderia atrair os melhores motoristas. A PACCAR combate a tendência de comoditização personalizando por meio da montagem de seus caminhões de acordo com especificações individuais. A empresa investe fortemente em tecnologia e pode criar o protótipo de peças novas em questão de horas em vez dos habituais dias e semanas, permitindo atualizações mais frequentes. A PACCAR foi a primeira a lançar veículos híbridos (e vendê-los a um preço premium) em um setor caracterizado por alto consumo de combustível. A empresa gerou US\$ 1 bilhão de lucro em US\$ 15 bilhões de receita em 2008 — completando 70 anos consecutivos de rentabilidade —, impulsionada por vendas recordes na Europa e US\$ 2,3 bilhões em vendas de peças de reposição.⁵³



Graças a seus elevados padrões de qualidade e inovação contínua, a PACCAR cobra um preço premium por seus caminhões.

Mesmo quando uma empresa alega que sua oferta entrega mais valor total, nem todos os consumidores reagem positivamente. Alguns se interessam apenas pelo preço, mas existe um segmento que costuma se importar com a qualidade. Os fabricantes dos guarda-chuvas Stag na Índia — os guarda-chuvas são essenciais nos três meses de chuva quase ininterrupta no período de monções em cidades como Mumbai — viram-se em uma amarga guerra de preços com produtos chineses mais baratos. Ao perceber que seus concorrentes sacrificavam demais a qualidade, a administração da Stag decidiu aumentar a qualidade com novas cores, designs e funcionalidades, por exemplo, incorporando lanternas de alta potência e música a seus guarda-chuvas. Apesar dos preços mais altos, as vendas do guarda-chuva Stag efetivamente melhoraram.⁵⁴

O segredo para a determinação de preços segundo o valor percebido é entregar mais valor do que o concorrente e demonstrar isso aos compradores potenciais. Basicamente, a empresa precisa entender o processo de tomada de decisão do cliente. Por exemplo, a Goodyear teve dificuldade em cobrar um preço premium por um novo tipo de pneu de custo mais elevado, apesar da introdução de funcionalidades que aumentavam a vida útil da banda de rodagem. Visto que os consumidores não tinham um preço de referência com o qual comparar os pneus novos da Goodyear, eles tendiam a gravitar em torno das ofertas de preço mais baixo. A solução da empresa foi determinar o preço de seus modelos com base na expectativa de desgaste em milhas em vez de nas características técnicas do produto, assim, facilitando as comparações entre produtos.⁵⁵

Uma empresa pode tentar determinar o valor de sua oferta de várias maneiras: avaliações gerenciais internas, valor de produtos similares, focus group, levantamentos, experimentação, análise de dados históricos e análise conjunta.⁵⁶ A Tabela 14.4 apresenta as seis principais questões a serem consideradas no desenvolvimento de preços baseados em valor.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS COM BASE NO VALOR IDEAL Recentemente, várias empresas passaram a adotar a **determinação de preços com base no valor ideal**. Elas fidelizam clientes cobrando um preço relativamente baixo por uma oferta de alta qualidade. A determinação de preços de valor ideal não consiste simplesmente em uma questão de estabelecer preços mais baixos, mas sim de redesenhar as operações da empresa visando à redução de custos, sem sacrificar a qualidade, para atrair um grande número de clientes que dão atenção ao valor.

Entre os melhores praticantes de preços de valor ideal estão IKEA, Target e Southwest Airlines. No início da década de 1990, a Procter & Gamble criou uma grande celeuma ao reduzir os preços de itens básicos de supermercado como fraldas Pampers e Luvs, detergente Tide e café Folgers para determinar seus preços com base no valor ideal. Para isso, a P&G redesenhou a maneira de desenvolver, fabricar, distribuir, determinar preço, comercializar e vender

TABELA 14.4 Questões referentes à determinação de preços com base no valor ideal	
1.	Qual é a estratégia de mercado para o segmento? (O que o fornecedor quer realizar? O que o fornecedor quer que aconteça?)
2.	Qual é o valor diferencial que é <i>transparente</i> para os clientes-alvo? (<i>Transparente</i> significa que os clientes-alvo compreendem facilmente como o fornecedor calcula o valor diferencial entre sua oferta e a segunda melhor alternativa, e que o valor diferencial pode ser validado por dados de que o próprio cliente dispõe.)
3.	Qual é o preço da segunda melhor alternativa?
4.	Qual é o custo da oferta de mercado do fornecedor?
5.	Quais táticas de preço serão usadas inicialmente ou posteriormente? ("Táticas de preço" são mudanças em um preço que o fornecedor estabeleceu para comercializar sua oferta — como descontos — que motivam os clientes a realizar ações que beneficiarão o fornecedor.)
6.	Qual é a expectativa do cliente quanto a um preço "justo"?

Fonte: ANDERSON, James C.; WOUTERS, Marc; VAN ROSSUM, Wouter. Why the highest price isn't the best price. *MIT Sloan Management Review*, p. 69-76, inverno 2010. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. Todos os direitos reservados. Distribuído por Tribune Media Services.

produtos para oferecer mais valor em cada ponto da cadeia de suprimento.⁵⁷ Sua aquisição da Gillette em 2005 por US\$ 57 bilhões (um recorde de cinco vezes suas vendas) incorporou a seu portfólio outra marca que também adotava tradicionalmente uma estratégia de determinação de preços com base no valor ideal.

Gillette Em 2006, a Gillette lançou seu “melhor sistema de barbear” com o Fusion de seis lâminas — cinco na parte frontal para o barbear normal e uma na parte de trás para aparar — também na versão Power. A Gillette realiza exaustivas pesquisas com o consumidor para criar novos produtos e um marketing agressivo para divulgá-los. A empresa gastou mais de US\$ 1,2 bilhão em pesquisa e desenvolvimento após o lançamento do antecessor do Fusion, o Mach3. Cerca de 9 mil homens testaram produtos novos e em desenvolvimento e preferiram o Fusion ao Mach3 por uma margem de dois para um. Para dar sustentação ao lançamento, a Procter & Gamble investiu US\$ 200 milhões nos Estados Unidos e US\$ 1 bilhão em todo o mundo. Qual foi o retorno obtido? A Gillette detém enorme liderança de mercado nas categorias de lâminas de barbear, com 70 por cento do mercado global, e preços consideravelmente superiores. O pacote de refil com quatro lâminas do Fusion Power custa US\$ 14 em comparação aos US\$ 5,29 de um pacote de cinco do Sensor Excel. Tudo isso se soma para gerar uma rentabilidade significativa e sustentável para a corporação P&G.⁵⁸

A determinação de preços com base no valor ideal também pode mudar a maneira pela qual uma empresa estabelece preços. Um fabricante de caixas de comutação, que vendia e também fazia manutenção de uma variedade de tamanhos dessas caixas para uso em linhas telefônicas, descobriu que a probabilidade de falha — e, portanto, de custos de manutenção — era proporcional ao número de comutadores que os clientes tinham em suas caixas, e não ao valor monetário das caixas instaladas. Mas o número de comutadores por caixa podia variar. Portanto, em vez de cobrar clientes com base no total gasto na instalação, a empresa passou a cobrar com base no número total de chaves que necessitavam de reparo.⁵⁹

Um tipo importante de determinação de preços de valor ideal é a prática de **preço baixo todo dia** (EDLP, do inglês *everyday low pricing*). Um varejista que segue essa política cobra um preço baixo constante, praticamente sem oferecer descontos temporários. Esses preços constantes eliminam a oscilação de preços de uma semana para a outra e os “altos e baixos” dos preços determinados por concorrentes que vivem de promoções. Na **determinação de preços alto-baixo**, o varejista cobra preços mais altos em bases diárias, mas realiza promoções frequentes nas quais os preços caem temporariamente abaixo do nível da política EDLP.⁶⁰ Essas duas estratégias de determinação de preços demonstraram afetar o julgamento dos preços pelos consumidores — maiores descontos (EDLP) podem levar a uma percepção de preços menores pelos consumidores por mais tempo que os frequentes descontos temporários (alto-baixo), ainda que as médias reais sejam as mesmas.⁶¹

Nos últimos anos, a determinação de preços alto-baixo tem cedido lugar à EDLP em áreas tão díspares quanto as revendas dos modelos Scion da Toyota e as lojas de departamento de primeira linha, como a Nordstrom. Mas quem domina essa estratégia certamente é o Walmart, que praticamente definiu o termo. Excetuando-se poucos artigos em oferta a cada mês, o Walmart promete preços baixos de importantes marcas todos os dias.

A EDLP oferece aos clientes vantagens referentes a tempo e dinheiro. A Toyota acredita que seu público-alvo da geração Y não gosta de pechinchar porque isso consome muito tempo. Como esses consumidores coletam uma grande quantidade de informações on-line de qualquer forma, então a Toyota reduziu o tempo de venda de um Scion da média setorial de 4,5 horas para 45 minutos, demandando menos gerentes para aprovar preços negociados e menos propaganda de promoções.⁶² Alguns varejistas basearam toda sua estratégia de marketing no que se pode chamar de estratégia EDLP *extrema*.

“Lojas de um dólar” Nem um pouco atrativas no passado, as lojas de desconto que se caracterizam por vender produtos por um dólar, como Dollar General, Family Dollar, Big Lots e Dollar Tree, vêm ganhando popularidade, em parte por causa da recessão econômica. Em 2008, essas quatro maiores representantes da categoria geraram US\$ 26 bilhões em vendas com 20 mil lojas e margens brutas de 35 a 40 por cento. Esse segmento de ultradesconto não vende somente produtos por US\$ 1 dólar — elas vendem muitos itens por mais de US\$ 1, mas a maioria abaixo de US\$ 10. Entretanto, elas desenvolveram uma fórmula de sucesso simples para atrair compradores da Target e até mesmo do Walmart: construir lojas pequenas, de fácil circulação, em bairros caros e com estacionamento acessível; manter os custos indiretos baixos limitando grande parte do estoque a excedentes de baixo custo, lotes fracionados e boas negociações de compra; economizar em decoração de loja e aproveitar a propaganda gratuita do boca a boca. Visto que a maioria dos clientes paga pessoalmente e em dinheiro, as lojas de um dólar podem evitar a despesa de processar um monte de compras com cartão de crédito e um complexo marketing na Internet ou sustentar uma presença significativa em comércio eletrônico.⁶³

A principal razão pela qual os varejistas adotam a estratégia EDLP é que descontos e promoções constantes são dispendiosos e minam a confiança do consumidor nos preços normais de prateleira. Os consumidores também dispõem de menos tempo e paciência para hábitos antigos, como comparar preços e procurar promoções em supermercados. Entretanto, não se pode negar que as promoções criam entusiasmo e atraem compradores. À medida que os supermercados enfrentam uma concorrência mais acirrada de seus rivais e de canais alternativos, muitos verificam que o segredo para atrair compradores é utilizar uma combinação de estratégias de determinação de preços alto-baixo e de preços baixos todo dia com um aumento de propaganda e promoções.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DE MERCADO Na **determinação de preços de mercado**, a empresa estabelece seus preços orientando-se em grande parte pelos preços dos concorrentes. Em setores oligopolistas que vendem commodities como aço, papel ou fertilizantes, as empresas normalmente cobram o mesmo preço. As menores “seguem a líder”, e mudam seus preços quando a líder muda os seus e não quando seus próprios custos ou demanda mudam. Algumas empresas podem cobrar um pequeno adicional ou conceder um ligeiro desconto, mas preservam o valor da diferença. Assim, pequenas redes de postos de gasolina geralmente cobram alguns centavos a menos por litro do que as grandes redes, sem permitir que a diferença aumente ou diminua.

A determinação de preços de mercado é bastante difundida. Quando os custos são difíceis de medir ou não se sabe como a concorrência reagirá, as empresas consideram o preço de mercado uma boa solução por refletir um consenso do setor.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR LEILÃO A determinação de preços por leilão vem ganhando popularidade, especialmente com uma série de mercados eletrônicos que vendem de tudo, de porcos a carros usados, à medida que as empresas desovam excessos de estoque ou artigos de segunda mão. Veja a seguir os três principais tipos de leilão e seus diferentes procedimentos de determinação de preços.

- **Leilão inglês (ascendente).** Há um vendedor e muitos compradores. Em sites como Yahoo! e eBay, o vendedor oferece um item e os compradores aumentam seus lances até que o preço máximo seja atingido. Atualmente, os leilões ingleses são mais utilizados para vender antiguidades, gado, imóveis e equipamentos e veículos usados. Ao ver a eBay e outras agências de venda de ingressos e cambistas ganhar milhões extorquindo o mercado, a Ticketmaster reformou o *modus operandi* para tentar abocanhar mais da multibilionária indústria de revenda de ingressos. Ela agora realiza leilões de 30 por cento das principais turnês musicais, incluindo artistas populares como Christina Aguilera e Madonna, e permite que alguns clientes revendam seus assentos pelo site da empresa.⁶⁴

- **Leilão holandês (descendente).** Há um vendedor e muitos compradores, ou um comprador e muitos vendedores. No primeiro caso, o leiloeiro anuncia um preço alto para o produto e o reduz lentamente, até que um comprador aceite o lance. No segundo, o comprador anuncia algo que deseja comprar e, então, vendedores potenciais competem pela venda oferecendo o menor preço. O site FreeMarkets.com — posteriormente adquirido pela Ariba — ajudou o Royal Mail Group plc, o serviço de correios do Reino Unido, a economizar aproximadamente 2,5 milhões de libras (cerca de US\$ 4 milhões) em parte graças a um leilão em que 25 empresas aéreas competiram por seu negócio de frete internacional.⁶⁵
- **Licitação com propostas lacradas.** As empresas interessadas podem apresentar somente uma proposta, sem conhecer a proposta dos concorrentes. O governo norte-americano costumava usar esse método para adquirir suprimentos. A empresa não pode determinar seu preço abaixo do custo e nem apresentar uma proposta alta demais por receio de perder o negócio. O efeito final dessas duas forças opostas é o *lucro esperado da proposta*.⁶⁶

Para adquirir equipamento para seus pesquisadores de medicamentos, a Pfizer usa leilões reversos nos quais os fornecedores submetem pela Internet o preço mais baixo que estão dispostos a receber. No entanto, se as economias crescentes que uma empresa obtém em leilões on-line se traduzirem em margens reduzidas para um fornecedor habitual, este pode julgar que a empresa está sendo oportunista ao forçar concessões de desconto.⁶⁷ Leilões on-line com um grande número de licitantes, maiores riscos econômicos e menos visibilidade na determinação de preços resultam em maior satisfação geral, expectativas futuras mais positivas e menos percepções de oportunismo.

Etapa 6: Seleção do preço final

Os métodos de determinação de preços estreitam a faixa na qual a empresa deve selecionar seu preço final. Ao selecioná-lo, ela deve considerar fatores adicionais, tais como a influência de outros elementos do mix de marketing sobre o preço, suas próprias políticas de preço, o compartilhamento de ganhos e riscos e o impacto do preço sobre terceiros.

INFLUÊNCIA DE OUTROS ELEMENTOS DO MIX DE MARKETING O preço final deve levar em conta a qualidade e a propaganda da marca em comparação com a concorrência. Em um estudo clássico, Paul Farris e David Reibstein examinaram as relações entre preço relativo, qualidade relativa e propaganda relativa de 227 empresas de bens de consumo e observaram o seguinte:⁶⁸

- Marcas com qualidade relativa mediana, mas com orçamentos relativos de propaganda elevados, podiam cobrar preços premium. Os consumidores aparentemente estavam dispostos a pagar preços mais altos por produtos conhecidos do que por produtos desconhecidos.
- Marcas com alta qualidade relativa e alto nível relativo de propaganda praticavam os preços mais altos. Inversamente, marcas de baixa qualidade e baixos níveis de propaganda tinham os preços mais baixos.
- No caso das líderes de mercado, a relação positiva entre preços altos e altos níveis de propaganda era mais forte nos estágios finais do ciclo de vida dos produtos.

Essas conclusões sugerem que o preço não é tão importante quanto a qualidade e outros benefícios da oferta de mercado.

POLÍTICAS DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS DA EMPRESA O preço deve ser coerente com as políticas de preço da empresa. Algumas empresas não são contrárias a impor multas sob determinadas circunstâncias.⁶⁹

Empresas aéreas cobram US\$ 150 dos passageiros para mudar a reserva de bilhetes com tarifas promocionais. Os bancos cobram taxas pelo excesso de saques mensais ou para saques antecipados de certificados de depósito. Empresas como hotéis e locadoras de automóveis cobram multas por desistências sem aviso prévio. Embora essas políticas em geral se justifiquem, devem ser usadas com critério para não afugentar clientes de forma desnecessária. (Veja a seção Novas Ideias em Marketing “Aumentos de preço dissimulados”)

Muitas empresas criam um departamento de preços para elaborar políticas e propor ou aprovar decisões. A finalidade é assegurar que a força de vendas trabalhe com preços razoáveis para os clientes e rentáveis para a empresa.



Aumentos de preço dissimulados

Diante da resistência dos consumidores a preços mais altos, as empresas tentam descobrir como aumentar sua receita sem elevar os preços. A solução mais frequente tem sido a cobrança de tarifas para o que antes era oferecido como adicional gratuito. Apesar de alguns consumidores abominarem estratégias de determinação de preço por acréscimos extras, pequenas taxas adicionais podem se transformar em uma substancial fonte de receita.

Os números impressionam. O setor de telecomunicações, de modo geral, mostra-se agressivo na cobrança de taxas adicionais por instalação de linha, mudança de serviço, cancelamento de serviço, auxílio à lista, ajuste regulatório, portabilidade numérica e serviços e equipamento de conexão a cabo que arrecadam bilhões de dólares dos consumidores. Taxas cobradas dos correntistas pelo pagamento de contas na Internet, cheques devolvidos e utilização de caixas automáticos rendem aos bancos cerca de US\$ 30 bilhões ao ano.

Em 2009, quando as empresas de cartão de crédito foram confrontadas com um conjunto de reformas em algumas de suas práticas mais abominadas — como as mudanças abruptas nas taxas de juros —, elas reagiram com novas formas de gerar receita, como elevação das multas por atraso de pagamento e taxas de inatividade em casos de suspensão no uso de cartões.

Essa explosão de taxas tem várias implicações. Considerando-se que os preços de tabela permanecem fixos, a inflação pode ser subestimada. Isso também pode tornar a comparação com as ofertas dos concorrentes mais difícil para o consumidor. Embora tenham se formado vários grupos ativistas para pressionar as empresas a acabar com essas taxas, eles nem sempre recebem o apoio de governos estaduais e municipais, que também têm uma parcela de culpa por criar sua própria gama de impostos, taxas e multas para arrecadar a receita necessária.

As empresas justificam que tarifas extras são a única maneira justa e viável de cobrir despesas sem perder clientes. Muitas argumentam que faz sentido cobrar um adicional por serviços que custam mais do que cobrar a mesma quantia de todos os clientes independentemente de usarem um serviço extra ou não. Aplicar taxas e tarifas de acordo com o serviço envolvido é uma forma de manter baixos os custos básicos. As empresas também usam esse expediente para eliminar clientes não lucrativos ou mudar seu comportamento de compra.

Em última análise, a viabilidade das tarifas extras será decidida pelo mercado e pela disposição dos consumidores em abrir a carteira e pagá-las, ou “virar as costas” e trocar de fornecedor.

Fonte: LEONDIS, Alexis; PLUNGIS, Jeff. The latest credit card tricks. *Bloomberg BusinessWeek*, 28 dez. 2009; p. 95, 4 jan. 2010; BURNSED, Brian. A new front in the credit card wars. *BusinessWeek*, p. 60, 9 nov. 2009; CHU, Kathy. Credit card fees can suck you in. *USA Today*, 15 dez. 2006; ARNDT, Michael. Fees! Fees! Fees! *BusinessWeek*, p. 99-104, 29 set. 2003; The price is wrong. *Economist*, p. 59-60, 25 maio 2002.

DETERMINAÇÃO DE PREÇOS POR COMPARTILHAMENTO DE GANHOS E RISCOS Se perceberem muito risco, os compradores podem relutar em aceitar determinada oferta. Nesse caso, o vendedor pode se propor a absorver parte ou todo o risco, caso não entregue o valor total prometido ao cliente. Algumas aplicações recentes de compartilhamento de risco envolvem grandes compras de hardware de computadores e planos de saúde para grandes sindicatos.

A Baxter Healthcare, empresa líder em produtos médicos, conseguiu fechar um contrato de sistema de gestão de informações com a Columbia/HCA, um prestador de assistência médica líder, ao garantir a economia de vários milhões de dólares para a Columbia ao longo de oito anos. Um número crescente de empresas, em especial as que oferecem grandes economias com seus equipamentos, devem estar prontas para garantir a economia prometida e, possivelmente, participar dos ganhos, se estes forem muito maiores do que o esperado.

IMPACTO DO PREÇO SOBRE TERCEIROS Como os distribuidores e os revendedores reagirão ao preço contemplado?⁷⁰ Se não tiverem lucro suficiente, poderão decidir não comercializar o produto. A força de vendas estará disposta a vender por esse preço? Como os concorrentes reagirão? Os fornecedores aumentarão seus preços quando virem o preço da empresa? O governo intervirá e impedirá a cobrança desse preço?

A legislação norte-americana determina que as empresas devem estabelecer preços sem consultar seus concorrentes: a formação de cartel é ilegal. Muitas leis federais e estaduais protegem os consumidores contra práticas enganosas de determinação de preços. Por exemplo, é ilegal uma empresa determinar preços “regulares” artificialmente altos e depois anunciar uma “liquidação” a preços próximos dos preços normais anteriores.

Adequação do preço

De modo geral, as empresas não determinam um preço único, mas elaboram uma estrutura de determinação de preços que reflete variações geográficas na demanda e nos custos,

exigências de segmento de mercado, oportunidade de compra, níveis de pedidos, frequência de entrega, garantias, contratos de serviço e outros fatores. Por causa dos descontos, das reduções de preços e do apoio promocional, raramente a empresa obtém o mesmo lucro sobre cada unidade do produto vendido. Examinaremos agora diversas estratégias de adequação de preços: preço geográfico, preço com descontos e concessões, preço promocional e preço discriminatório.

Preço geográfico (dinheiro, permuta e escambo)

Estabelecer preços geográficos significa determinar preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países. Deve-se cobrar mais de clientes distantes para cobrir os custos de transporte mais elevados, ou menos para obter negócios adicionais? Como as taxas de câmbio e a força de diferentes moedas devem ser contabilizadas?

Outra questão é como receber. Essa questão se torna crítica quando os compradores não dispõem de dinheiro suficiente. Muitos deles desejam oferecer outros itens em pagamento, uma prática conhecida como **permuta**. Nessas circunstâncias, muitas empresas se veem forçadas a realizar permutas para fechar negócios. A permuta pode representar de 15 a 25 por cento do comércio mundial, e assume várias formas:⁷¹

- **Escambo.** É a troca direta de mercadorias entre comprador e vendedor, sem envolvimento de dinheiro nem de terceiros.
- **Acordo de remuneração.** O vendedor recebe uma porcentagem do pagamento em dinheiro e o restante em mercadorias. Um fabricante britânico de aeronaves vendeu aviões ao Brasil e recebeu 70 por cento em dinheiro e o restante em café.
- **Acordo de recompra.** O vendedor vende uma fábrica, equipamento ou tecnologia a outro país e concorda em receber pagamento parcial em produtos fabricados com o equipamento fornecido. Uma empresa química dos Estados Unidos construiu uma fábrica para uma empresa indiana e aceitou parte do pagamento em dinheiro e o restante em produtos químicos produzidos na fábrica.
- **Reciprocidade.** O vendedor recebe pagamento total em dinheiro, mas concorda em despendar uma quantia substancial naquele país, em um período de tempo determinado. Por exemplo, a PepsiCo vende seu xarope de cola à Rússia em troca de rublos e concorda em comprar vodka russa para vender nos Estados Unidos.

Preço com descontos e concessões

A maioria das empresas ajusta seus preços e dá descontos e concessões por pagamento antecipado, compras de grandes volumes ou compras fora de temporada (veja a Tabela 14.5).⁷² Contudo, é preciso fazê-lo com cuidado, senão os lucros serão muito menores do que o planejado.⁷³

TABELA 14.5 Descontos e concessões de preço	
Descontos	Dedução no preço para compradores que pagam suas contas em dia. Um exemplo típico é aquele em que o comprador deduz determinada porcentagem de uma fatura por pagá-la antecipadamente.
Descontos por quantidade	Redução de preço para compradores que adquirem grandes quantidades da mercadoria. Um exemplo típico é “US\$ 10 por unidade para menos de 100 itens; US\$ 9 por unidade para 100 ou mais itens”. Os descontos por quantidade devem ser oferecidos indistintamente a todos os clientes e não devem ultrapassar as economias de custo associadas à venda de grandes quantidades. Eles podem ser oferecidos em uma base não cumulativa (para cada pedido feito) ou cumulativa (para o número de unidades pedidas em um determinado período).
Descontos funcionais	Descontos (também chamados descontos comerciais) oferecidos pelo fabricante a membros do canal de comercialização desde que assumam funções como vender, estocar e manter registros. Os fabricantes devem oferecer os mesmos descontos dentro de cada canal.
Descontos sazonais	Dedução no preço para compradores que adquirem mercadorias ou serviços fora de estação. Hotéis e empresas aéreas oferecem descontos sazonais em períodos de baixa temporada.
Concessões	Pagamentos extras elaborados para obter a participação de revendedores em programas especiais. Concessões de troca são oferecidas pela devolução de um item antigo na compra de um novo. <i>Concessões promocionais</i> recompensam os distribuidores por sua participação em propaganda e programas de suporte a vendas.

A aplicação de descontos sobre preços tornou-se o *modus operandi* de um surpreendente número de empresas que oferecem bens ou serviços. Mas, caso se espalhe a notícia de que o preço de tabela da empresa é “flexível” e dar descontos é a regra, a percepção de valor das ofertas será minada. Algumas categorias de produtos tendem a se autodestruir por estarem permanentemente em liquidação.

Algumas empresas com excesso de capacidade tendem a oferecer descontos ou até mesmo a oferecer ao varejista, com um bom desconto, uma versão de seu produto com a marca da loja. Entretanto, como a marca da loja tem um preço menor, pode começar a atropelar a marca do fabricante. Os fabricantes devem considerar as implicações de oferecer produtos com desconto para os varejistas, porque podem acabar perdendo o lucro no longo prazo em um esforço para atingir metas de volume a curto prazo.

Consumidores com maior poder aquisitivo e maior envolvimento com o produto se dispõem a pagar mais por características especiais, atendimento ao cliente, qualidade, maior conveniência e nome de marca. Portanto, pode ser um erro para as marcas fortes e diferenciadas recorrerem a descontos em resposta a ataques de preços baixos. Ao mesmo tempo, os descontos serão uma ferramenta útil se a empresa conseguir concessões em troca, como o cliente concordar em firmar um contrato mais longo, dispor-se a fazer pedidos pela Internet ou aceitar comprar grandes quantidades.

Os gerentes de vendas precisam monitorar a proporção de clientes que recebem descontos, o desconto médio oferecido e os vendedores que recorrem exageradamente a eles. A alta gerência deve conduzir uma **análise de preço líquido** para chegar ao “preço real” de sua oferta. O preço real é afetado não somente por descontos como também por outras despesas que reduzem o preço praticado (veja a seção “Preço promocional” a seguir). Suponha que o preço de tabela de determinado produto seja US\$ 3 mil. O desconto médio é de US\$ 300. O gasto médio da empresa com promoções é de US\$ 450 (15 por cento do preço de tabela). Uma verba de propaganda cooperativa de US\$ 150 é oferecida aos varejistas para que endossem o produto. Logo, o preço líquido é de US\$ 2.100, não de US\$ 3 mil.

Preço promocional

As empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas:

- **Preço “isca”.** Muitas vezes, supermercados e lojas de departamento reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Essa tática será economicamente viável se a receita proveniente de vendas adicionais compensar as margens menores obtidas com esses itens. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como “iscas”, porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela. Os fabricantes vêm tentando impedir que os intermediários utilizem “preços isca” fazendo lobby a favor de leis para a manutenção dos preços no varejo, mas, nos Estados Unidos, essas leis foram revogadas.
- **Preço de ocasião.** As empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes. Nos Estados Unidos, em todo mês de agosto há liquidações de volta às aulas.
- **Preço para clientes especiais.** Lojas oferecerão preços especiais exclusivamente para determinados clientes. A Road Runner Sports oferece aos membros de seu Run America Club ofertas on-line “exclusivas” com o dobro de desconto em relação aos preços cobrados de clientes normais.⁷⁴
- **Abatimentos em dinheiro.** A indústria automobilística e outras empresas oferecem abatimentos em dinheiro para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os abatimentos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- **Financiamento a juros baixos.** Em vez de reduzir preços, a empresa pode oferecer ao cliente um financiamento a juros baixos. Os fabricantes de automóveis têm recorrido a essa tática.
- **Prazos de pagamento mais longos.** As empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Nesse caso, os consumidores costumam se preocupar menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.

- **Garantias e contratos de serviço.** As empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou um contrato de serviço gratuito ou a um custo baixo.
- **Descontos psicológicos.** Essa estratégia envolve estabelecer um preço artificialmente alto e, depois, oferecer um desconto substancial; por exemplo: “De US\$ 359 por US\$ 299”. Descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinar preços promocionais, mas táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio.

As estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser um jogo que termina em empate. Se funcionam, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto a um prazo mais longo, como a melhoria da qualidade de bens ou serviços, ou o fortalecimento de sua imagem pela propaganda.

Preço discriminatório

As empresas muitas vezes ajustam seus preços básicos para acomodar diferenças de clientes, produtos, locais e assim por diante. A Lands’ End cria camisas masculinas de diversos estilos, tecidos e níveis de qualidade. Em janeiro de 2010, o preço de uma camisa social podia variar de US\$ 14,99 a até US\$ 79,50.⁷⁵

O **preço discriminatório** ocorre quando uma empresa vende um bem ou serviço por dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional de custos. No preço discriminatório de primeiro grau, o vendedor cobra um preço diferente de cada cliente, dependendo de seu grau de exigência.

No preço discriminatório de segundo grau, o vendedor cobra menos de clientes que compram um volume maior. Em determinados serviços, como o de telefonia celular, no entanto, os preços diferenciados resultam em consumidores pagando *mais* quanto maior o nível de uso. No caso do iPhone, 3 por cento dos usuários eram responsáveis por 40 por cento do tráfego na rede da AT&T, resultando em onerosas atualizações de rede.⁷⁶

No preço discriminatório de terceiro grau, o vendedor cobra valores diferentes de diversas classes de compradores, como nos seguintes casos:

- **Preço por segmento de cliente.** Preços diferentes pelo mesmo bem ou serviço são cobrados de diferentes grupos de clientes. Por exemplo, os museus vendem ingressos mais baratos para estudantes e idosos.
- **Preço pela versão do produto.** Atribuem-se preços diferentes a várias versões de um produto, mas não de maneira proporcional a seus respectivos custos. A Evian cobra US\$ 2 por uma garrafa de um litro de sua água mineral. Na forma de um spray hidratante, 200 ml da mesma água custam US\$ 6.
- **Preço de imagem.** Algumas empresas determinam dois níveis diferentes de preço para o mesmo produto, com base em diferenças de imagem. Um fabricante de perfumes pode colocar um perfume em um frasco, dar a ele determinado nome e determinada imagem e atribuir-lhe um preço de US\$ 10 por 200 ml. O mesmo perfume em outro frasco com nome e imagem diferentes pode ser vendido a US\$ 30 pelos mesmos 200 ml.
- **Preço por canal de distribuição.** A Coca-Cola pratica um preço diferente dependendo de onde o refrigerante é vendido — um restaurante fino, uma lanchonete ou uma máquina de venda automática.
- **Preço por localização.** O mesmo produto tem preços diferentes em locais diferentes, mesmo que o custo de oferecê-lo em cada local seja o mesmo. Em um teatro, o preço das poltronas varia de acordo com as preferências do público por lugares diferentes.
- **Preço por período.** Os preços variam conforme a temporada, o dia ou a hora. Nos Estados Unidos, as empresas de energia elétrica cobram diferentes tarifas de usuários comerciais conforme o horário do dia e o dia da semana. Restaurantes oferecem descontos para clientes “madrugadores”. Hotéis reduzem as diárias nos fins de semana.

Os setores de transporte aéreo e hotelaria usam sistemas de gestão e de **determinação de preços por desempenho**: oferecem descontos para compras antecipadas, preços mais altos para compras de última hora e tarifas mais baratas para evitar a ociosidade.⁷⁷ As companhias aéreas cobram tarifas diferentes dos passageiros no mesmo voo, dependendo da classe em que

viajam, da hora do dia (matutina ou vespertina), do dia da semana (dia útil ou fim de semana), da temporada, da empresa, dos negócios anteriores ou do status da pessoa (jovem, militar, idoso), e assim por diante.

É por isso que a passagem de um voo de Nova York a Miami pode ter lhe custado US\$ 200 e a de alguém sentado a seu lado, US\$ 1.290. A Continental Airlines, por exemplo, oferece dois mil voos por dia, cada um com dez a 20 preços diferentes. A Continental começa a fazer reservas para seus voos com 330 dias de antecedência, e cada dia de voo é diferente do outro. Em dado momento, o mercado oferece mais de 7 milhões de preços. E, em um sistema que monitora a diferença entre o próprio preço e o dos concorrentes, as empresas aéreas em conjunto chegam a cobrar 75 mil preços por dia! É um sistema criado para punir retardatários com preços o mais alto possível.

A tendência de utilizar diferentes tabelas de determinação de preços para diferentes tipos de consumidor e ajustá-las dinamicamente está em franca expansão.⁷⁸ Muitas empresas usam pacotes de software que oferecem testes de controle em tempo real da efetiva reação do consumidor a diferentes tabelas de preço. Contudo, uma variação constante nos preços pode ser traiçoeira no tocante ao relacionamento com o consumidor. Estudos mostram que essa tática funciona melhor quando não há vínculos entre comprador e vendedor. Um meio de torná-la eficiente é oferecer aos clientes um pacote de produtos e serviços que atendam exatamente a suas necessidades, dificultando a comparação de preços.

No entanto, a tática preferida pela maioria das empresas é oferecer uma estratégia de determinação de preços que recompense o bom comportamento em vez de impor penalidades. Por exemplo, a transportadora APL recompensa os clientes que conseguem prever com exatidão de quanto espaço de frete precisarão com tarifas menores para reservas antecipadas. Os clientes, por sua vez, aprendem a evitar “remorsos” por pagar mais. Eles vêm mudando seu comportamento de compra para se adequar à nova realidade da determinação dinâmica de preços — na qual os preços costumam variar segundo canais de distribuição, produtos, clientes e ocasiões.

É provável que a maioria dos consumidores não tenha consciência do grau em que são alvo de preços discriminatórios. Por exemplo, empresas de venda por catálogo como a Victoria’s Secret costumam enviar catálogos que promovem mercadorias idênticas, mas a preços diferentes. Os consumidores que residem em regiões mais abastadas provavelmente receberão catálogos com preços mais altos. A Staples, superloja de produtos para escritórios, também envia catálogos de suprimentos para escritórios com preços diferentes.

Embora algumas formas de discriminação de preços (em que as empresas oferecem diferentes condições de preços para pessoas diferentes do mesmo grupo comercial) sejam ilegais, essa prática é legal quando a empresa pode provar que seus custos são diferentes ao vender o mesmo produto com qualidades diferentes e em quantidades variáveis a diferentes varejistas. A determinação predatória de preços — vender abaixo do custo com a intenção de destruir a concorrência — é contra a lei.⁷⁹

Para que a discriminação de preços funcione, são necessárias determinadas condições. A primeira é que o mercado deve ser segmentável, e os segmentos devem mostrar diferentes níveis de demanda. A segunda, que os integrantes do segmento de preço mais baixo não devem ser capazes de revender o produto ao segmento de preço mais alto. A terceira, que os concorrentes não devem ser capazes de vender por menos que a empresa no segmento de preço mais elevado. A quarta, que o custo da segmentação e da fiscalização do mercado não deve exceder a receita extra derivada da discriminação de preços. A quinta condição é que a prática não gere ressentimento ou indignação nos clientes. E a sexta é que a forma específica de discriminação de preços não seja ilegal.⁸⁰

Iniciativas e respostas a mudanças de preços

Frequentemente, as empresas enfrentam situações em que têm de reduzir ou aumentar preços.

Iniciativas de redução de preços

Várias circunstâncias podem levar uma empresa a reduzir seus preços. Uma é o *excesso de capacidade da fábrica*. A empresa necessita de negócios adicionais e não consegue gerá-los

aumentando o esforço de vendas, melhorando o produto ou tomando outras medidas. Às vezes, as empresas iniciam reduções de preços em uma *tentativa de dominar o mercado por meio de custos mais baixos*. Nesse caso, ou a empresa começa com custos mais baixos que os da concorrência, ou inicia as reduções na expectativa de conquistar participação de mercado e diminuir custos.

No entanto, cortar preços para manter clientes ou combater concorrentes muitas vezes incentiva os consumidores a exigir concessões em preço e treina os vendedores a oferecê-las.⁸¹ Uma estratégia de redução de preços esconde algumas outras armadilhas:

- **Armadilha da baixa qualidade.** Os consumidores irão supor que a qualidade é baixa.
- **Armadilha da frágil participação de mercado.** Um preço baixo compra a participação de mercado, mas não a fidelidade do mercado. Os mesmos clientes passarão a comprar de qualquer empresa que ofereça preços mais baixos.
- **Armadilha da escassez de recursos.** Concorrentes com preços mais altos poderão reduzir seus preços, mas possuem mais resistência por terem mais reservas financeiras.
- **Armadilha da guerra de preço.** Concorrentes reagem baixando seus preços ainda mais e desencadeando uma guerra de preço.⁸²

É comum os clientes questionarem a motivação por trás das alterações de preço.⁸³ Eles podem supor que o item está prestes a ser substituído por um novo modelo; o item é defeituoso e não vende bem; a empresa está em dificuldades financeiras; o preço vai baixar ainda mais; ou a qualidade foi sacrificada. A empresa deve monitorar cuidadosamente essas deduções.

Iniciativas de aumento de preços

Um aumento de preços bem-sucedido pode elevar os lucros substancialmente. Por exemplo, se a margem de lucro de uma empresa for de 3 por cento sobre as vendas, um aumento de 1 por cento nos preços elevará os lucros em 33 por cento, desde que o volume de vendas não seja afetado. Essa situação é ilustrada na Tabela 14.6. A suposição é de que a empresa cobrava US\$ 10, vendia 100 unidades, tinha custos de US\$ 970 e obtinha um lucro de US\$ 30 dólares, ou de 3 por cento sobre as vendas. Ao aumentar o preço em US\$ 0,10 (1 por cento), ela elevaria seus lucros em 33 por cento, pressupondo-se o mesmo volume de vendas.

Uma das principais circunstâncias que provocam aumento de preços é a *inflação de custos*. Custos crescentes não acompanhados de ganhos em produtividade achatam as margens de lucro e levam as empresas a aumentar seus preços com frequência. Muitas vezes, elas fazem um reajuste superior ao aumento de custos, prevendo uma inflação adicional ou controles de preço pelo governo. Essa prática denomina-se *remarcação antecipada de preços*.

Outro fator que leva a aumentos de preço é o *excesso de demanda*. Quando uma empresa não consegue suprir todos os clientes, ela pode aumentar os preços, racionar o fornecimento ou tomar essas duas medidas em conjunto. O preço pode ser aumentado das maneiras apresentadas a seguir; cada uma delas exerce um impacto diferente sobre os compradores.

- **Preço pela data de entrega.** A empresa não determina o preço final até que o produto esteja terminado ou entregue. Essa prática prevalece em setores com prazos longos de produção, como construção industrial e equipamentos pesados.

TABELA 14.6 Lucros antes e depois de um aumento de preço

	Antes	Depois	
Preço	US\$ 10	US\$ 10,10	(aumento de 1 por cento no preço)
Unidades vendidas	100	100	
Receita	US\$ 1.000	US\$ 1.010	
Custos	–970	–970	
Lucro	US\$ 30	US\$ 40	(aumento de 33,3 por cento nos lucros)

- **Cláusulas de reajuste.** A empresa exige que o cliente pague o preço contratado somado a qualquer aumento (no todo ou em parte) decorrente de inflação que venha a ocorrer antes da entrega. Uma cláusula de reajuste baseia o aumento em um índice de preços predeterminado. Tais cláusulas integram muitos contratos que envolvem projetos industriais de longa duração, como fabricação de aeronaves e construção de pontes.
- **Desagrupamento.** A empresa mantém seu preço, mas retira um ou mais elementos que faziam parte da oferta anterior, como entrega ou instalação gratuitas. Às vezes, algumas montadoras de veículos oferecem sofisticados sistemas de som ou de navegação por GPS como opcionais.
- **Redução de descontos.** A empresa instrui sua força de vendas a não oferecer os descontos habituais no pagamento à vista ou na compra de grandes quantidades.

Embora seja possível que um aumento de preços transmita significados positivos aos consumidores — por exemplo, que o item é “um sucesso” e representa um valor extraordinário —, de modo geral, eles não gostam de preços mais altos. Ao repassar aumentos de preço a clientes, a empresa deve evitar a imagem de extorsionária.⁸⁴ A Coca-Cola chegou a propor máquinas automáticas inteligentes de venda que elevariam os preços quando as temperaturas subissem e a experiência da Amazon.com de precificação dinâmica que variava os preços de acordo com a ocasião de compra se tornaram, ambas, notícias de primeira página. Quanto mais semelhantes forem os produtos ou as ofertas de uma empresa, mais provável será que os consumidores interpretem as diferenças de preços como injustas. Personalização e diferenciação do produto, bem como ações de comunicação que esclareçam as diferenças, são, portanto, cruciais.⁸⁵

Via de regra, os consumidores preferem pequenos aumentos de preço em bases regulares a elevações bruscas. Os clientes têm boa memória e se voltam contra as empresas que consideram exploradoras. Elevações de preço sem o investimento correspondente no valor da marca a tornam mais vulnerável a concorrentes de preços baixos. Os consumidores podem estar dispostos a mudar para um produto mais barato porque deixaram de acreditar que a marca vale o alto preço cobrado.

Há algumas técnicas para evitar a surpresa e as reações de consumidores, como a de manter um senso de justiça em torno de qualquer aumento de preço, por exemplo, avisando os clientes com antecedência para que possam antecipar suas compras ou procurar um preço melhor. Grandes aumentos de preços precisam ser explicados em termos compreensíveis. Realizar algumas alterações de preço menos visíveis também é uma boa técnica: eliminar descontos, aumentar a quantidade mínima dos pedidos e diminuir a fabricação de produtos que geram margens de lucro pequenas são alguns exemplos. Os contratos ou propostas para projetos a longo prazo devem conter cláusulas de reajuste baseadas em fatores como aumento nos índices reconhecidos de preços nacionais.⁸⁶

Dada a forte resistência do consumidor a aumentos de preço, as empresas se esforçam para encontrar abordagens alternativas que lhes permitam evitar essa medida. Veja a seguir algumas possibilidades.

- Reduzir a quantidade do produto em vez de aumentar o preço. (A Hershey Foods manteve o preço de sua barra de chocolate, mas reduziu o tamanho. A Nestlé manteve o tamanho de seu produto, mas aumentou o preço.)
- Substituir materiais ou ingredientes por outros mais baratos. (Diante do aumento no preço do cacau, muitos fabricantes de doces substituíram o chocolate verdadeiro pelo sintético.)
- Reduzir ou remover características do produto para diminuir custos. (A Sears fez isso com vários de seus eletrodomésticos para torná-los competitivos em relação àqueles vendidos em lojas de descontos.)
- Remover ou reduzir os serviços, como instalação ou entrega gratuitas.
- Utilizar material de embalagem mais barato ou embalagens maiores.
- Reduzir o número de tamanhos e modelos oferecidos.
- Criar novas marcas mais econômicas. (As lojas de alimentos Jewel introduziram 170 itens genéricos comercializados a um preço de 10 a 30 por cento menor do que o das marcas nacionais.)

Reações às mudanças de preços dos concorrentes

Como se deve reagir a uma redução de preço feita por um concorrente? Em geral, a melhor alternativa dependerá da situação. A empresa deve considerar: estágio do produto no ciclo de vida; importância na carteira da empresa; intenções e recursos da concorrente; sensibilidade do mercado a preço e qualidade; comportamento dos custos em relação ao volume e todas as oportunidades de que dispõe.

Em mercados caracterizados por produtos muito homogêneos, a empresa deve buscar meios de aperfeiçoar seu produto ampliado. Se não conseguir fazê-lo, terá de acompanhar a redução de preço. Se o concorrente aumenta o preço em um mercado de produtos homogêneos, as outras empresas podem não equiparar seus preços, a menos que o aumento beneficie todo o setor. Nesse caso, a empresa líder precisará cancelar o aumento.

Em mercados de produtos não homogêneos, a empresa tem mais espaço para agir. Ela precisa considerar as seguintes questões: (1) Por que o concorrente alterou o preço? Foi para roubar mercado, utilizar a capacidade excedente, acompanhar mudanças nas condições de custo ou liderar uma mudança de preço em todo o setor? (2) O concorrente planeja que a mudança de preço seja permanente? (3) O que acontecerá com nosso lucro e com nossa participação de mercado se não reagirmos à mudança? As outras empresas reagirão? (4) Quais prováveis medidas serão tomadas pelos outros concorrentes para cada possível reação?

É comum que a líder de mercado enfrente grandes reduções de preço praticadas por empresas menores em busca de maior participação de mercado. Por meio do preço, a Fuji ataca a Kodak, a Bic ataca a Gillette e a AMD ataca a Intel. As líderes de marca também enfrentam marcas próprias de lojas que praticam preços reduzidos. Nesses casos, a líder pode responder de três maneiras: (1) diferenciar ainda mais seu produto; (2) introduzir um negócio de baixo custo; (3) reinventar-se como um concorrente de baixo custo.⁸⁷ A estratégia mais adequada depende da capacidade da empresa de gerar mais demanda ou reduzir custos.

Nem sempre uma análise mais profunda das alternativas é viável quando ocorre o ataque. A empresa pode ter de reagir em horas ou dias, especialmente em setores nos quais as mudanças ocorrem com certa frequência e é importante reagir rápido, como nos de carne, madeira e petróleo. Seria mais sensato, portanto, tentar prever as possíveis mudanças de preço da concorrência e preparar planos de contingência para a reação.

Resumo

1. Apesar da maior influência de outros fatores no marketing moderno, o preço continua sendo um elemento vital do mix de marketing. Ele é o único que gera receita; os outros somente geram custos. Contudo, as decisões sobre determinação de preços se tornaram mais desafiadoras em um cenário econômico e tecnológico em constante transformação.
2. Ao estabelecer sua política de preços, as empresas seguem um procedimento em seis etapas. Primeiro, selecionam seu objetivo de determinação de preços. Depois, estimam a curva de demanda, isto é, as quantidades prováveis que serão vendidas a cada preço possível. Estimam também como seus custos variam em diferentes níveis de produção, em diferentes níveis de experiência de produção acumulada e para ofertas diferenciadas ao mercado. Em seguida, examinam os custos, os preços e as ofertas da concorrência e selecionam um método de determinação de preços. Por fim, selecionam o preço final.
3. De modo geral, as empresas não aplicam um preço único, mas sim uma estrutura de preços que reflete as variações na demanda e os custos geográficos, as exigências do segmento de mercado, o momento ideal para a compra (*timing*), os níveis de pedidos e outros fatores. Várias estratégias de adaptação de preços são possíveis: (1) preço geográfico; (2) preço com descontos e concessões; (3) preço promocional; (4) preço discriminatório.
4. As empresas costumam enfrentar situações nas quais precisam mudar seus preços. Uma redução de preço pode ser necessária devido à capacidade excedente da fábrica, ao declínio na participação de mercado, à intenção de dominar o mercado por meio da redução de custos ou à recessão econômica. Já um aumento de preços pode ocorrer devido à inflação de custos ou ao excesso de demanda. Ao aumentar os preços, as empresas devem administrar cuidadosamente as percepções dos clientes.
5. As empresas devem prever as mudanças de preço por parte da concorrência e preparar um plano de contingência para a reação. Existem diversas respostas possíveis quando se trata de manter ou mudar o preço ou a qualidade.
6. A empresa que enfrenta uma mudança de preço do concorrente deve tentar compreender a intenção dele e a provável duração da mudança. A estratégia da empresa normalmente depende de ela estar fabricando produtos homogêneos ou não. As líderes de mercado atacadas por concorrentes com preço reduzido podem buscar maior diferenciação, introduzir seu próprio concorrente em baixo preço ou se transformar por completo.

Aplicações

Debate de marketing

O preço certo é um preço justo?

Os preços costumam ser definidos para atender à demanda ou para refletir o valor superior que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado bem ou serviço. Entretanto, alguns se revoltam com garrafas de água a US\$ 2, tênis de corrida a US\$ 150 e ingressos para concertos a US\$ 500.

Assuma uma posição: os preços devem refletir o valor que os consumidores estão dispostos a pagar ou os preços devem refletir primordialmente o custo envolvido na fabricação de um bem ou prestação de um serviço?

Discussão de marketing

Métodos de determinação de preço

Considere os vários métodos de determinação de preços descritos neste capítulo — preço de markup, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor ideal, preço de mercado e preço por leilão. Como consumidor, qual método você prefere? Por quê? Se o preço médio permanecesse o mesmo, o que você preferiria: 1) que as empresas definissem um preço e não o alterassem; ou 2) que praticassem preços ligeiramente mais altos na maior parte do ano, mas oferecessem descontos ou promoções em determinadas ocasiões?

Excelência de Marketing

eBay

Em 1995, Pierre Omidayar, um francês de origem iraniana, criou um código para um site de leilões em que todos teriam igual acesso a um único mercado global. Omidayar se surpreendeu quando um colecionador comprou o primeiro item, uma ponteira a laser quebrada, por US\$ 14,83.* Em pouco tempo, o eBay cresceu e se transformou em um site de leilões mais amplo, pelo qual as pessoas podiam vender itens de coleção como cartões de beisebol e bonecas Barbie. A onda de crescimento continuou, com indivíduos e pequenas empresas descobrindo que o eBay era uma maneira eficiente de alcançar novos consumidores e outras empresas. Já as grandes viam no leilão uma oportunidade de vender lotes de estoque acumulado. Hoje em dia, as pessoas podem comprar e vender praticamente qualquer bem ou serviço no maior mercado on-line do mundo. De eletrodomésticos e computadores a carros e imóveis, vendedores podem listar qualquer coisa, desde que não seja ilegal ou viole as regras e políticas do eBay.

Ao permitir que os clientes decidissem que preço desejavam pagar pelos produtos, o eBay criou uma revolução na determinação de preços; o resultado agrada ambos os lados, porque os clientes ganham controle e recebem o melhor preço possível enquanto os vendedores obtêm boas margens graças à eficiência e amplo alcance do site. Durante anos, compradores e vendedores usaram o eBay como um guia informal para o valor de mercado. Até mesmo uma empresa com um novo projeto de produto que quisesse saber o preço de mercado para qualquer item, desde uma copiadora até um aparelho de DVD, consultava o eBay.

O eBay evoluiu para também oferecer uma opção “compre agora” a preço fixo para aqueles que não querem esperar por um leilão e estão dispostos a pagar o preço estipulado pelos vendedores. Estes também podem usar o formato de preço fixo associado a uma opção de “melhor oferta” que lhes permitem rejeitar ou aceitar uma oferta ou, ainda, fazer uma contraproposta.

O impacto do alcance global do eBay é considerável. Em 2009, mais de US\$ 60 bilhões em bens foram comercializados no eBay — o que equivale a quase US\$ 2 mil dólares por segundo. O site tem 405 milhões de usuários registrados e 90 milhões de usuários ativos, e recebe 81 milhões de visitantes únicos por mês. Mais de 1 milhão de membros

ganham a vida com o site. No entanto, o eBay em si não mantém estoque de nada nem é dono dos produtos negociados em seu site. Ganha seu dinheiro com a cobrança de taxas: uma taxa de inserção para cada anúncio mais uma taxa sobre o valor final negociado no leilão ou sobre o preço fixo. Por exemplo, se um item é vendido por US\$ 60, o vendedor paga 8,75 por cento sobre os primeiros US\$ 25 (US\$ 2,19) mais 3,5 por cento sobre os restantes US\$ 35 (US\$ 1,23). Portanto, a taxa de valor final de venda é de US\$ 3,42. Essa estrutura de preços foi desenvolvida para atrair vendedores de alto volume e dissuadir aqueles que listam apenas alguns itens de baixo preço. Com a expansão do eBay para uma ampla gama de outras categorias — de barcos e carros, viagens e ingressos a saúde e beleza, casa e jardim —, os itens colecionáveis agora respondem apenas por uma pequena percentagem das vendas do eBay.

O modelo de negócio do eBay é baseado em conectar pessoas que de outra forma não se conectariam. Foi o primeiro exemplo de rede social on-line, anos antes do surgimento do Twitter e do Facebook, e a confiança do consumidor é o principal elemento de seu sucesso. Embora os céticos inicialmente questionassem se os consumidores comprariam produtos de estranhos, Omidayar acreditava que as pessoas eram naturalmente boas, e os criadores do eBay fizeram bem duas coisas: trabalharam arduamente para tornar seu site uma comunidade e desenvolveram ferramentas para ajudar a reforçar a confiança entre estranhos. A empresa acompanha e publica a reputação tanto de compradores quanto de vendedores com base no feedback de cada transação. O eBay ampliou seu serviço de feedback em 2007, adicionando quatro categorias de vendedor: itens conforme descrição, comunicação, tempo de remessa e taxa de frete e manuseio. As avaliações são anônimas, mas visíveis aos outros compradores. Os vendedores mais bem avaliados aparecem no topo dos resultados de busca.

Os milhões de usuários entusiastas do eBay também têm voz em todas as decisões importantes que a empresa toma, por meio do programa “Voice of the customer” (“Voz do cliente”). De tempos em tempos, a empresa reúne dezenas de vendedores e compradores e os questiona sobre suas operações e o que mais o eBay precisa fazer. Pelo me-

* Alguns acreditam erroneamente que o eBay foi criado para ajudar a namorada de Omidayar a colecionar embalagens de doces Pez. Essa história, no entanto, foi criada por um funcionário para ajudar a gerar interesse inicial pela empresa.

nos duas vezes por semana, são realizadas teleconferências com uma hora de duração com o objetivo de saber a opinião de usuários sobre quase todo novo recurso ou política. O resultado é que os usuários (clientes eBay) se sentem como proprietários da empresa, e tomaram a iniciativa de expandi-la para novos territórios.

O eBay continua a expandir suas competências para construir sua comunidade e conectar pessoas ao redor do mundo adicionando serviços, parcerias e investimentos. A empresa adquiriu o PayPal, um serviço de pagamento on-line, em 2002, depois que os membros do eBay deixaram claro que o PayPal era seu método preferido de pagamento. A aquisição reduziu as barreiras de moedas e idiomas, facilitando a comercialização de produtos em todo o mundo. O eBay também adquiriu o serviço de comunicação, voz e vídeo pela Internet, Skype, em 2005, que permitia que compradores e vendedores se comunicassem por voz ou vídeo gratuitamente e gerou receita adicional de propaganda para o eBay. No entanto, em 2009, o eBay vendeu uma participação majoritária na Skype para se concentrar mais em seus negócios de comércio eletrônico e pagamentos, o que levou a empresa a adquirir Shopping.com, StubHub, Bill Me Later e outros. O eBay agora tem presença em 39 mercados ao redor do mundo.

Embora fosse a queridinha do boom das pontocom e tenha alcançado enorme sucesso desde então, o eBay não deixa de enfrentar desafios. Estes incluem uma recessão mundial, aumento da concorrência do Google e dificuldades

à medida que se expande globalmente em mercados difíceis como a China. Sua CEO, Meg Whitman, aposentou-se em 2008, depois de liderar a empresa por 10 anos, e foi substituída por John Donahue. Sob a nova liderança, a empresa continua a se concentrar em uma de suas crenças fundamentais: um forte compromisso e investimento em relação a tecnologias que ajudem as pessoas a se conectarem. Esforços recentes para adotar aplicações móveis, integração com iPhones e se tornar mais ecológica têm ajudado a levar a empresa ao topo de listas como a das empresas mais “verdes” dos Estados Unidos da revista *Newsweek* e as 100 melhores empresas onde trabalhar da revista *Fortune* por sucessivos anos.

Questões

1. Por que o eBay obteve sucesso como um mercado de leilões on-line enquanto tantos outros falharam?
2. Avalie a estrutura de taxas do eBay. É a ideal ou podia ser melhorada? Por quê? Como?
3. O que o futuro reserva para o eBay? Como ele vai continuar a crescer, precisando tanto de compradores quanto de vendedores? De onde esse crescimento virá?

Fonte: MACMILLAN, Douglas. Can eBay get its tech savvy back? *BusinessWeek*, p. 48-49, 22 jun. 2009; HOLAHAN, Catherine. eBay's new tough love CEO. *BusinessWeek*, p. 58-59, 4 fev. 2008; LASHINSKY, Adam. Building eBay 2.0. *Fortune*, p. 161-64, 16 out. 2006; CREAMER, Matthew. A million marketers. *Advertising Age*, p. 1, 71, 26 jun. 2006; THOMPSON, Clive. eBay heads east. *Fast Company*, p. 87-89, jul.-ago. 2006; URBAN, Glen L. The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review*, p. 77-82, inverno 2004; www.ebay.com.

Excelência de Marketing

Southwest Airlines

A Southwest Airlines ingressou no setor aéreo em 1971, com pouco dinheiro, mas muita personalidade. Autodivulgando-se como uma companhia aérea LUV (“amorosa”), a empresa exibiu um coração vermelho vibrante como seu primeiro logotipo e recorreu a trocadilhos engraçados para gerar propaganda boca a boca e novos negócios. Comissárias de bordo vestindo calças vermelho-alaranjadas justas serviam Love Bites (amendoim) e Love Potions (bebidas).

À medida que a Southwest cresceu, sua propaganda passou a divulgar seu foco em baixas tarifas, voos frequentes, chegadas pontuais, maior índice de segurança e bagagem livre de taxa. Em toda sua comunicação, a Southwest utiliza o humor para zombar de si mesma e expressar sua personalidade calorosa e acolhedora. Um comercial de TV exibiu um saquinho de amendoim com a frase: “É com isso que as refeições se parecem na Southwest Airlines... É também com isso que nossas tarifas se parecem”. Sua campanha mais recente, “Wanna get away?” (“Quer dar uma ‘escapada’?”), utiliza situações embaraçosas para divertir os consumidores. E seu slogan: “Ding! Você agora está livre para percorrer todo o país” é uma paródia dos anúncios que ela própria faz durante os voos. Essa atitude alegre persiste na propaganda a bordo, nas tripulações que começam a cantar no terminal e nas várias aeronaves personalizadas, incluindo três pintadas como baleias assassinas voadoras, a “Lone Star One” pintada com

a bandeira do Texas e a “Slam Dunk One” simbolizando a parceria da companhia aérea com a NBA.

O modelo de negócio da Southwest se baseia na racionalização de suas operações, o que resulta em tarifas baixas e consumidores satisfeitos. A companhia aérea toma várias medidas para economizar e repassa as economias para os clientes por meio de tarifas baratas. Ela faz mais de 3.100 voos curtos, “ponto a ponto”, em um dia — levando e trazendo mais passageiros por avião do que qualquer outra concorrente. Cada aeronave faz uma média de 6,25 voos por dia, ou quase 12 horas por dia. A Southwest consegue realizar tal façanha porque evita o tradicional sistema *hub and spoke* e tem um serviço de reutilização de aeronaves extremamente rápido. No início de suas atividades, o tempo médio de permanência de seus aviões no pátio era inferior a 10 minutos. Atualmente, essa média passou para 20 a 30 minutos — ainda é a melhor do setor, e esse número é metade da média do setor. O processo de embarque sem igual da Southwest ajuda. Em vez de designar assentos, os passageiros são alocados em um dos três grupos (A, B, C) e recebem um número no momento do check-in. O número se refere ao local em que devem permanecer em fila no portão. O grupo A embarca primeiro e, uma vez a bordo, os passageiros podem se sentar onde preferirem.

A Southwest cresce ingressando em novos mercados nos quais outras companhias aéreas cobram mais e aten-

dem mal. A empresa acredita que pode baixar tarifas de um terço à metade quando entra em um novo mercado, e se expande em cada mercado atendido tornando as viagens de avião acessíveis a pessoas que até então não podiam pagar por elas. A Southwest atualmente opera em 68 cidades de 35 estados, geralmente, cidades secundárias com aeroportos de menor porte que cobram taxas de embarque inferiores e são menos congestionados — outro fator que leva a menos tempo de permanência em solo e a uma tarifa menor.

Outra estratégia singular de economia de custo da Southwest é a decisão de operar Boeings 737 em todos os voos. Isso simplifica o processo de treinamento de pilotos, comissários de bordo e mecânicos, e a gerência pode substituir aeronaves, reagendar tripulantes ou transferir mecânicos rapidamente.

O combustível de um avião é a maior despesa de uma companhia aérea. De acordo com a associação comercial do setor, a Air Transport Association, o combustível representa atualmente 40 por cento do preço de um bilhete de avião, em comparação com os 15 por cento de apenas oito anos atrás. A melhor técnica de economia de custo e vantagem competitiva da Southwest tem sido seu programa de salvaguarda de preços de combustível: ela compra opções com anos de antecedência. Muitos de seus contratos de longo prazo lhe permitem comprar combustível a US\$ 51 por barril, uma economia significativa, especialmente durante as crises do petróleo dos anos 2000 que elevaram o preço do barril a mais de US\$ 100. Analistas estimam que a Southwest economizou mais de US\$ 2 bilhões com isso.

Visto que aviões mais leves consomem menos combustível, a Southwest alivia o peso de seus aviões, por exemplo, lavando seus motores a jato toda noite para remover a sujeira. Também transporta menos água para uso nos banheiros e substituiu seus assentos por modelos mais leves. A Southwest consome cerca de 1,5 bilhão de galões de combustível por ano, portanto, toda pequena alteração conta. A companhia aérea estima que essas mudanças tenham lhe poupado US\$ 1,6 milhão em custos de combustível ao longo de apenas três meses.

A Southwest foi pioneira em serviços e programas como serviço de frete no mesmo dia, descontos para idosos, Fun Fares (tarifa-lazer) e Ticketless Travels (viagens sem bilhetes). Foi a primeira linha aérea a ter um site, a primeira a divulgar atualizações sobre ofertas de bilhetes e a primeira a postar um blog. Apesar de sua reputação por tarifas baixas e serviços básicos, a Southwest conquista os corações dos clientes. Ela se classifica consistentemente no topo das listas de atendimento ao cliente entre as companhias aéreas e recebe a menor proporção de reclamações por passageiro.

A Southwest vem sendo classificada pela revista *Fortune* como a companhia aérea mais admirada dos Estados Unidos desde 1997, a quinta corporação mais admirada em 2007 e uma das cinco melhores empresas onde trabalhar. Seus resultados financeiros também reluzem: a empresa tem sido rentável por 37 anos seguidos. É a única companhia aérea a relatar lucros a cada trimestre desde 11 de setembro de 2001, e uma das poucas que não demitiram em meio à queda de viagens gerada pela desaceleração da economia e pela ameaça de terrorismo.

Embora as calças justas tenham deixado de ser usadas há muito tempo, o espírito “LUVing” (“amoroso”) permanece no coração da Southwest. O símbolo das ações da empresa na bolsa de valores de Nova York — NYSE é LUV, e corações vermelhos podem ser encontrados por toda a empresa. Esses símbolos incorporam o espírito Southwest dos funcionários de “cuidar de si, dos outros e dos clientes da Southwest”. “Nossas tarifas podem ser equiparadas; nossos aviões e rotas podem ser copiados. Mas nos orgulhamos de nosso serviço ao cliente”, disse Sherry Phelps, diretora corporativa de recursos humanos. É por isso que a Southwest recruta e contrata pessoas que geram entusiasmo. Na verdade, ter senso de humor é um critério de seleção usado para contratação. Como um empregado explicou, “Nós podemos treinar uma pessoa para fazer qualquer trabalho, mas não podemos inculcar nela o espírito certo”. E o sentimento é recíproco. Quando a Southwest precisou fechar centrais de reserva em três cidades em 2004, ela não demitiu um único empregado, e pagou suas despesas de realocação e transporte.

Questões

1. A Southwest domina o modelo de baixo preço e apresenta resultados financeiros que comprovam isso. Por que as outras companhias aéreas não copiam o modelo da Southwest?
2. Que riscos a Southwest enfrenta? Ela pode continuar a prosperar como uma companhia aérea de baixo custo em tempos de crise econômica?

Fonte: GIMBEL, Barney. Southwest's new flight plan. *Fortune*, p. 93-98, 16 maio 2005; TROTTMAN, Melanie. Destination: Philadelphia. *Wall Street Journal*, 4 maio 2004; SERWER, Andy. Southwest Airlines: the hottest thing in the sky. *Fortune*, 8 mar. 2004; BARRETT, Colleen. Fasten your seat belts. *Adweek*, p. 17, 26 jan. 2004; BAILEY, Jeff Bailey. Southwest Airlines gains advantage by hedging on long-term oil contracts. *New York Times*, 28 nov. 2007; MAYNARD, Michelle. To save fuel, airlines find no speck too small. *New York Times*, 11 jun. 2008; HONIGAN, Daniel B. Fred Taylor leads southwest airlines' customers to new heights of customer satisfaction. *Marketing News*, p. 24-26, 1 maio 2008; MALONE, Matthew. In for a landing. *Condé Nast Portfolio*, p. 91-93, ago. 2008; www.southwest.com.

Perspectiva brasileira

Problemas na determinação de preços

Por Marcos Cortez Campomar e Marcelo Barbieri Campomar

Em se tratando da importância dos preços no processo de trocas, pode-se dizer que existem diversas razões pelas quais a variável preço deve ser atentamente apreciada.

O preço, na visão do comprador, pode ser entendido como o valor estabelecido àquilo que é trocado. Ou seja, ocorre uma troca de poder de compra por satisfação ou utilidade

advinda de algum bem ou serviço. Considerando que o poder de compra dos indivíduos é limitado (depende de renda, crédito e riqueza), estes devem fazer escolhas e alocar seus recursos de modo a satisfazer suas expectativas de satisfação ou utilidade.

Diferentemente dos outros elementos do mix de marketing, que geram custos, as decisões sobre o preço resultam em receitas para as organizações. O preço também é um dos elementos mais flexíveis, uma vez que pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos e dos compromissos com canais de distribuição, que requerem tempo para serem alterados. Ao mesmo tempo, e paradoxalmente, a concorrência de preços é também o maior dos problemas que as empresas têm de lidar.

As limitações práticas inerentes às teorias de precificação forçaram o mercado a desenvolver técnicas simplificadas de fixação de preços que favoreçam a praticidade e aplicabilidade em larga escala. Uma dessas técnicas é a determinação de preços baseada em custos, que usa um valor de custo por unidade produzida, sobre o qual se adiciona uma margem para cobrir os custos eventualmente não considerados, além de prover o lucro previsto.

Alguns aspectos devem ser considerados para se compreender o impacto dos custos na estratégia de apereçamento, como a proporção entre custos fixos e variáveis e a possibilidade de economias de escala. Diminuir custos constitui uma forma de se obter uma vantagem competitiva e melhorar os retornos, sendo que uma das formas de diminuir os custos totais unitários é por meio da diluição de custos fixos. Essa diluição, por sua vez, só é possível de ser obtida por meio de economias de escala.

Já a abordagem de precificação voltada para os aspectos contábeis da organização também determina que os preços devam se basear em custos. Com base nos custos, acredita-se que para se chegar ao preço a ser praticado basta empregar o *markup* (índice que, aplicado sobre os custos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda). Este preço sempre deverá ser limitado pela abordagem de marketing.

Sob a ótica da abordagem do marketing, uma maneira simplificada de precificar é se basear nos preços praticados pela concorrência. Quando uma organização ou empresa fixa seus preços baseando-se no que seus concorrentes estão cobrando, sua política pode ser descrita como orientada para a concorrência e dependente do comportamento do consumidor.

Para estudar o impacto dos custos na estratégia de apereçamento, os seguintes relacionamentos devem ser considerados: a proporção entre custos fixos e variáveis, a possibilidade de economia de escala e a estrutura de cus-

tos de uma empresa *versus* a do concorrente. Uma empresa apresenta economia de escala quando é capaz de duplicar a sua produção com menos do que o dobro de seus custos, ou seja, quando o custo total de uma empresa em produzir determinado bem ou serviço é menor do que o somatório do custo total de duas empresas produzirem este mesmo bem ou serviço. O processo de produção de um bem ou serviço específico apresenta economia de escala quando o custo médio é decrescente.

O custo médio decrescente pode advir do fato de que o comportamento dos custos em função da produção acumulada é resultante da curva de experiência ou curva de aprendizagem. Ou seja, quando uma empresa reduz o custo total médio em função do aprendizado, ela conquista experiência com o aumento da produção. Essa situação acontece quando a empresa aprende a produzir da melhor forma, com seus funcionários reduzindo os custos, evitando erros e uso inadequado de materiais ou equipamentos e melhorando o tempo de produção.

A lei dos rendimentos decrescentes informa que, à medida que aumenta o uso de um determinado fator de produção (mantendo-se fixo os demais insumos), chega-se a um ponto em que a produção adicional obtida eventualmente decrescerá. A lei dos rendimentos decrescentes é geralmente aplicada nas análises de curto prazo, pois, por definição, pelo menos um dos fatores permanece inalterado. É importante ressaltar que a lei é aplicada a uma tecnologia específica de produção, não implicando mudanças qualitativas nos insumos utilizados.

No Brasil, um dos principais aspectos a serem analisados na formação de custos e no processo de fixação de preços consiste na análise dos impostos incidentes nas operações de elaboração e venda, o que ressalta os problemas para a fixação dos preços segundo a ótica contábil de custos.

A teoria aponta a existência de custos fixos, custos variáveis, custo total e custo marginal. Os custos fixos são aqueles que permanecem estáveis, independentemente do nível de produção, ao contrário dos variáveis, como custos de matéria-prima e mão de obra, que são diretamente alocados à produção. O custo total é composto pelo somatório de todos os custos fixos e variáveis que, se dividido pela quantidade de unidades produzidas, resulta nos custos médios totais.

Assim, conclui-se que uma empresa só poderá fixar preços com base nos custos se ela conhecer plenamente os seus fatores de custos.

Marcos Cortez Campomar é professor titular de Marketing da FEA/USP. **Marcelo Barbieri Campomar** é economista, contador e mestre em Administração pela FEA/USP.

Notas

1. THE PRICE is wrong. *Economist*, 25 maio 2002.
2. BURNSED, Brian. Where discounting can be dangerous. *BusinessWeek*, p. 49, 3 ago. 2009; TIFFANY'S profit tops expectations. ASSOCIATED PRESS, 26 nov. 2009; WILSON, C. If bling had a hall of fame. *New York Times*, 30 jul. 2009; BYRON, E. Fashion victim: to refurbish its image, Tiffany risks profits. *Wall Street Journal*, p. A1, 10 jan. 2007.
3. DREZE, X.; NUNES, J. C. Using combined-currency prices to lower consumers' perceived cost. *Journal of Marketing Research* 41, p. 59-72, fev. 2004; IYENGAR, R.; JEDID, K.; KOHLI, R. A conjoint approach to multipart pricing. *Journal of Marketing Research* 45, p. 195-201, abr. 2008; BERTINI, M.; WATHIEU, L. Attention arousal through price partitioning. *Marketing Science* 27, p. 236-46, mar./abr. 2008.
4. NEWMAN, R. The great retail revolution. *U.S. News & World Report*, p. 19-20, mar. 2010; MOELLER, P. Tough times are molding tough consumers. *U.S. News & World Report*, p. 22-25, mar. 2010; HAMM, S. The new age of frugality. *BusinessWeek*, 20 p. 55-60, out. 2008; MARTIN, T. W. Frugal shoppers drive grocers back to basics. *Wall Street Journal*, p. B1, 24 jun. 2009; GROSS, D. The latte era grinds down. *Newsweek*, p. 46-47, 22 out. 2007.

5. MARKILLIE, P. A perfect market: a survey of e-commerce. *Economist*, p. 3-20, 15 maio 2004; KIRPATRICK, D. How the open-source world plans to smack down Microsoft, and Oracle, and... *Fortune*, p. 92-100, 23 fev. 2004; KEENAN, F. The price is really right. *BusinessWeek*, p. 61-67, 31 mar. 2003; MENDUNO, M. Priced to perfection. *BusinessWeek*, p. 40-42, 6 mar. 2001; CORTESE, A. E. Good-bye to fixed pricing? *BusinessWeek*, p. 71-84, 4 maio 1998. Para maior aprofundamento, veja ZETTELMEYER, F. Expanding to the Internet: pricing and communication strategies when firms compete on multiple channels. *Journal of Marketing Research* 37, p. 292-308, ago. 2000; LYNCH JR., J. G.; ARIELY, D. Wine online: search costs affect competition on price, quality, and distribution. *Marketing Science* 19, p. 83-103, inverno 2000; LAL, R.; SARVARY, M. When and how is the Internet likely to decrease price competition? *Marketing Science* 18, p. 485-503, outono 1999.
6. FISHER, D. Cheap seats. *Forbes*, p. 102-3, 24 ago. 2009.
7. CONDON, B. The haggle economy. *Forbes*, p. 26-27, 8 jun. 2009.
8. Para uma revisão completa da pesquisa de preços, veja OFIR, C.; WINER, R. S. Pricing: economic and behavioral models. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage Publications, 2002.
9. Baseado em SARKAR, P. Which shirt costs \$275?—brand loyalty, bargain hunting, and unbridled luxury all play a part in the price you'll pay for a t-shirt. *Final Edition*, p. C1, 15 mar. 2007. Reproduzido com permissão.
10. HOROVITZ, B. Sale, sale, sale: today everyone wants a deal. *USA Today*, p. 1A-2A, 21 abr. 2010.
11. RICE, S. "I can't afford surgery in the U.S.," says bargain shopper. *CNN*. Disponível em: <www.cnn.com> Acesso em: 26 abr. 2010.
12. GREENE, J. Selling \$8 soap in an era of frugality. *BusinessWeek*, p. 66, 30 nov. 2009.
13. DICKSON, P. R.; SAWYER, A. G. The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing* 54, p. 42-53, jul. 1990. Para uma qualificação metodológica, porém, veja ESTALAMI, H.; HOLDEN, A.; LEHMANN, D. R. Macro-economic determinants of consumer price knowledge: a meta-analysis of four decades of research. *International Journal of Research in Marketing* 18, p. 341-55, dez. 2001.
14. Para um exame completo, veja MAZUMDAR, T.; RAJ, S. P.; SINHA, I. Reference price research: review and propositions. *Journal of Marketing* 69, p. 84-102, out. 2005. Para um ponto de vista diferente, veja JANISZEWSKI, C.; LICHTENSTEIN, D. R. A Range Theory Account of Price Perception. *Journal of Consumer Research* 25, mar. 1999, p. 353-68.
15. Para uma discussão sobre como os preços "incidentais" fora da categoria podem servir como preços de referência contextuais, veja NUNES, J. C.; BOATWRIGHT, P. Incidental prices and their effect on willingness to pay. *Journal of Marketing Research* 41, p. 457-66, nov. 2004.
16. RAJENDRAN, K. N.; TELLIS, G. J. Contextual and temporal components of reference price. *Journal of Marketing* 58, p. 22-34, jan. 1994; KALYANARAM, G.; WINER, R. S. Empirical generalizations from reference-price research. *Marketing Science* 14, p. G161-69, verão 1995. Veja também SAINI, R.; RAO, R. S.; MONGA, A. Is the deal worth my time? The interactive effect of relative and referent thinking on willingness to seek a bargain. *Journal of Marketing* 74, p. 34-48, jan. 2010.
17. KALYANARAM, G.; WINER, R. S. Empirical generalizations from reference-price research. *Marketing Science* 14, p. 161-69, verão 1995.
18. MAYHEW, G. E.; WINER, R. S. An empirical analysis of internal and external reference-price effects using scanner data. *Journal of Consumer Research* 19, p. 62-70, jun. 1992.
19. ZIETHAMMER, R. Forward-looking buying in online auctions. *Journal of Marketing Research* 43, p. 462-76, ago. 2006.
20. GOURVILLE, J. T. Pennies-a-day: the effect of temporal reframing on transaction evaluation. *Journal of Consumer Research* 24, p. 395-408, mar. 1998.
21. ERICKSON, G. M.; JOHANSSON, J. K. The role of price in multi-attribute product-evaluations. *Journal of Consumer Research* 12, p. 195-99, set. 1985.
22. AMALDOSS, W.; JAIN, S. Pricing of conspicuous goods: a competitive analysis of social effects. *Journal of Marketing Research* 42, fev. 2005; CHAO, A.; SCHOR, J. B. Empirical tests of status consumption: evidence from women's cosmetics. *Journal of Economic Psychology* p. 107-31, 19 jan. 1998.
23. STIVING, M.; WINER, R. S. An empirical analysis of price endings with scanner data. *Journal of Consumer Research* 24, p. 57-68, jun. 1997.
24. ANDERSON, E. T.; SIMESTER, D. Effects of \$9 price endings on retail sales: evidence from field experiments. *Quantitative Marketing and Economics* 1, p. 93-110, mar. 2003.
25. ANDERSON, E.; SIMESTER, D. Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, p. 96-103, set. 2003.
26. SCHINDLER, R. M.; KIRBY, P. N. Patterns of rightmost digits used in advertised prices: implications for nine-ending effects. *Journal of Consumer Research* 24, p. 192-201, set. 1997.
27. ANDERSON; SIMESTER. Mind your pricing cues. *Harvard Business Review*, p. 96-103, set. 2003.
28. Ibid.
29. HOWARD, D. J.; KERIN, R. A. Broadening the scope of reference-price advertising research: a field study of consumer shopping involvement. *Journal of Marketing* 70, p. 185-204, out. 2006.
30. BLATTBERG, R. C.; WISNIEWSKI, K. Price-induced patterns of competition. *Marketing Science* 8, p. 291-309, outono 1989; LEMON, K. N.; NOWLIS, S. M. Developing synergies between promotions and brands in different price-quality tiers. *Journal of Marketing Research* 39, p. 171-85, maio 2002; mas veja também SAYMAN, S.; HOCH, S. J.; RAJU, J. S. Positioning of store brands. *Marketing Science* 21, p. 378-97, outono 2002.
31. DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 24, p. 615-30, jul. 2003.
32. TO ALL iPhone customers. *Apple Inc.* Disponível em: <www.apple.com/hotNews/openiphoneletter>; GEBHARDT, G. F. Price skimming's unintended consequences. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09-109.
33. SILVERSTEIN, M.; FISKE, N. *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.
34. LAWTON, C. A liquor maverick shakes up industry with pricey brands. *Wall Street Journal*, 21 maio 2003.
35. AEPPEL, T. Seeking perfect prices. CEO tears up the rules. *Wall Street Journal*, 27 mar. 2007.
36. ZETTELMEYER, F.; MORTON, F. S.; SILVA-RISSE, J. How the Internet lowers prices: evidence from matched survey and automobile transaction data. *Journal of Marketing Research* 43, p. 168-81, maio 2006; BROWN, J. R.; GOOLSBEE, A. Does the Internet make markets more competitive? Evidence from the life insurance industry. *Journal of Political Economy* 110, p. 481-507, out. 2002.
37. PARK, J. H.; MACLACHLAN, D. L. Estimating willingness to pay with exaggeration bias-corrected contingent valuation method. *Marketing Science* 27, p. 691-98, jul./ago. 2008.
38. BAKER, W.; MARN, M.; ZAWADA, C. Price smarter on the net. *Harvard Business Review*, p. 122-27, fev. 2001.
39. BERGSTEIN, B. The price is right. Associated Press, 29 abr. 2007.
40. NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. *The strategy and tactics of pricing*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
41. Para outros estudos, veja HANSSSENS, D. M.; PARSONS, L. J.; SCHULTZ, R. L. *Market response models: econometric and time series analysis*. Boston: Kluwer, 1990. p. 187-91.
42. BIJIMOLT, T. H. A.; VAN HEERDE, H. J.; PIETERS, R. G. M. New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research* 42, p. 141-56, maio 2005.
43. ALBERTS, W. W. The experience curve doctrine reconsidered. *Journal of Marketing* 53, p. 36-49, jul. 1989.
44. SIVY, M. Japan's smart secret weapon. *Fortune*, p. 75, 12 ago. 1991.
45. WEBER, J. Over a buck for dinner? Outrageous. *BusinessWeek*, p. 57, 9 mar. 2009.
46. JANE, R. From India, the latest management fad. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 57, 14 dez. 2009; JARGON, J. General Mills takes several steps to combat high commodity costs. *Wall Street*

- Journal*, 20 set. 2007; KIMES, M. Cereal cost cutters. *Fortune*, p. 24, 10 nov. 2008.
47. EWING, J. The next Wal-Mart? *BusinessWeek*, p. 60-62, 26 abr. 2004; GERMAN discounter Aldi aims to profit from belt-tightening in US. *DW World.de*. Disponível em: <www.dw-world.de>. Acesso em 15 jan. 2009; Aldi, www.aldi.com.
 48. GREEN Works natural cleaners and Sierra Club celebrate two year anniversary; doubling of natural cleaning category. *Green Works*, Disponível em: <www.greenworkscleaners.com>. Acesso em: 28 jun. 2010; THIS OR THAT? Clorox Greenworks cleaning up in the market tip of the day. *Green Daily*. Disponível em: <www.greendaily.com>. Acesso em: 24 jan. 2009; ANNUAL GMA Award recognizes clorox and Kettle Foods for innovation and creativity. *GMA*. Disponível em: <www.gmaonline.org/awardssurvey/cpg.cfm>. Acesso em: 5 ago. 2008.
 49. AILAWADI, K. L.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy. *Journal of Marketing* 65, p. 44-61, jan. 2001.
 50. AEPPEL, T. Seeking perfect prices, CEO tears up the rules. *Wall Street Journal*, mar. 27, 2007; SHRYOCK, T. Parker Hannifin: perpetual motion. *Smart Business Cleveland*, 1º out. 2005; BRENNAN, T. High-tech Parker Hannifin? *CNBC*, Disponível em: <www.cnbc.com>. Acesso em: 29 abr. 2008.
 51. EINHORN, B. Acer's game-changing PC offensive. *BusinessWeek*, p. 65, 20 abr. 2009; EINHORN, B.; CULPAN, T. With Dell in the dust, Acer chases HP. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 58-59, 8 mar. 2010.
 52. CHANG, T.-Z.; WILDT, A. R. Price, product information, and purchase intention: an empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p. 16-27, inverno 1994. Veja também KORTGE, G. D.; OKONKWO, P. A. Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management* 22, p. 133-40, maio 1993.
 53. ARNDT, M. PACCAR: built for the long-haul. *BusinessWeek*, 30 jan. 2006; THOMPSON, J. The 2010 U.S. diesel engine landscape—Paccar's approach will be most changed without Cat. *Gerson Lehrman Group*, www.glggroup.com; GONZALES, A. Paccar's fuel-saving hybrid truck aimed at nation's distribution. *Seattle Times*, 29 jul. 2008; Paccar, www.paccar.com.
 54. MUKERJ, A. Monsoon marketing. *Fast Company*, p. 22, abr. 2007.
 55. BERTINI, M.; WATHIEU, L. How to stop customers from fixating on price. *Harvard Business Review*, p. 85-91, maio 2010.
 56. ANDERSON, J. C.; JAIN, D. C.; CHINTAGUNTA, P. K. Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, p. 3-29, primavera 1993.
 57. SAPORITO, B. Behind the tumult at P & G. *Fortune*, 7 mar. 1994, p. 74-82. Para análise empírica de seus efeitos, veja AILAWADI, K. L.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy. *Journal of Marketing* 65, p. 44-61, jan. 2001.
 58. BURKITT, L. Take it all off. *Forbes*, p. 59, 29 mar. 2010; BEUCKE, D. A blade too far. *BusinessWeek*, 14 ago. 2006; ABELSON, J. And then there were five. *Boston Globe*, 15 set. 2005; NEFF, J. Six-blade blitz. *Advertising Age*, p. 3, 53, 19 set. 2005; Editorial, Gillette spends smart on fusion. *Advertising Age*, p. 24, 26 set. 2005.
 59. SULLIVAN, E. Value pricing. *Marketing News*, p. 08, 15 jan. 2008.
 60. HOCH, S. J.; DREZE, X.; PURK, M. J. EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing* 58, p. 16-27, out. 1994; LAL, R.; RAO, R. Supermarket competition: the case of everyday low pricing. *Marketing Science* 16, p. 60-80, inverno 1997; TSIROS, M.; HARDESTY, D. M. Ending a price promotion: retracting it in one step or phasing it out gradually. *Journal of Marketing* 74, p. 49-64, jan. 2010.
 61. ALBA, J. W.; MELA, C. F.; SHIMP, T. A. URBANY, J. E. The effect of discount frequency and depth on consumer price judgments. *Journal of Consumer Research* 26, p. 99-114, set. 1999; ELLICKSON, P. B.; MISRA, S. Supermarket pricing strategies. *Marketing Science* 27, p. 811-28, set./out. 2008.
 62. WELCH, D. Hagglings starts to go the way of the tail fin. *BusinessWeek*, p. 71-72, 29 out. 2007.
 63. GREGORY, S. Dollar stores: a great price for the recession. *Time*, 6 out. 2009; STAMMERS, R. Dollar stores defy market. *Forbes.com*, 5 mar. 2009; DOBOSZ, J. Putting family dollar on the shopping list. *Forbes*, 23 ago. 2006; MEYER, J. The mad dash to the dollar shop. *Christian Science Monitor*, p. 13, 4 ago. 2003; Low prices, treasure hunts build dollar empire. *DSN Retailing Today*, p. 23-24, 24 nov. 2003.
 64. SMITH, E.; SILVER, S. To protect its box-office turf, ticketmaster plays rivals' tune. *Wall Street Journal*, 12 set. 2006.
 65. ROYAL mail drives major cost savings through free markets. *Free Markets press release*, 15 dez. 2003.
 66. Usar o lucro esperado para definir preço faz sentido para a empresa que participa de muitas licitações. Para aquela que faz proposta apenas ocasionalmente ou que necessita muito de um determinado contrato não será vantajoso utilizar o lucro esperado. Esse critério não faz distinção entre um lucro de US\$ 1.000 com uma probabilidade de 0,10 e um lucro de US\$ 125 com uma probabilidade de 0,80. No entanto, a empresa que quer manter a produção ativa preferirá o segundo contrato ao primeiro.
 67. CONDON, B. The haggle economy. *Forbes*, p. 26-27, 8 jun. 2009; JAP, S. D. The impact of online reverse auction design on buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing* 71, p. 146-59, jan. 2007; JAP, S. D. An exploratory study of the introduction of online reverse auctions. *Journal of Marketing* 67, p. 96-107, jul. 2003.
 68. FARRIS, P. W.; REIBSTEIN, D. J. How prices, expenditures, and profits are linked. *Harvard Business Review*, p. 173-84, nov./dez. 1979. Veja também ABE, M. Price and advertising strategy of a national brand against its private-label clone: a signaling game approach. *Journal of Business Research* 33, p. 241-50, jul. 1995.
 69. FRAM, E. H.; MCCARTHY, M. S. The true price of penalties. *Marketing Management*, p. 49-56, out. 1999.
 70. URBANY, J. E. Justifying profitable pricing. *Journal of Product and Brand Management* 10, p. 141-57, 2001; FISHMAN, C. The Wal-Mart you don't know. *Fast Company*, p. 68-80, dez. 2003.
 71. AGARWALA, P. N. *Countertrade: a global perspective*. Nova Deli: Vikas, 1991; ROWE, M. *Countertrade*. Londres: Euromoney Books, 1989; KORTH, C. M. (ed.). *International countertrade*. Nova York: Quorum Books, 1987.
 72. Para uma discussão interessante sobre sobrecarga de quantidade, veja SPROTT, D. E.; MANNING, K. C.; MIYAZAKI, A. Grocery price settings and quantity surcharges. *Journal of Marketing* 67, p. 34-46, jul. 2003.
 73. MARIN, M. V.; ROSIELLO, R. L. Managing price, gaining profit. *Harvard Business Review*, p. 84-94, set./out. 1992. Veja também AILAWADI, K. L.; NESLIN, S. A.; GEDENK, K. Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national-brand promotions. *Journal of Marketing* 65, p. 71-89, jan. 2001; TELLIS, G. J. Tackling the retailer decision maze: which brands to discount, how much, when, and why? *Marketing Science* 14, p. 271-99, verão 1995.
 74. BARONE, M. J.; ROY, T. Does exclusivity always pay off? Exclusive price promotions and consumer response. *Journal of Marketing* 74, p. 121-32, mar. 2010.
 75. KLOMPMAKER, J. E.; ROGERS, W. H.; NYGREN, A. E. Value, not volume. *Marketing Management*, p. 45-48, maio/jun. 2003; LANDS' End. Disponível em: <www.landsend.com>. Acesso em 23 jun. 2010.
 76. BURROWS, P.; KHARIF, O. Can AT & T tame the iHogs. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 21-22, 28 dez. 2009 e 4 jan. 2010.
 77. DEESIRAJU, R.; SHUGAN, S. M. Strategic service pricing and yield management. *Journal of Marketing* 63, p. 44-56, jan. 1999; WEIGAND, R. E. Yield management: filling buckets, papering the house. *Business Horizons* 42, p. 55-64, set./out. 1999.
 78. FISHMAN, C. Which price is right? *Fast Company*, p. 92-102, mar. 2003; TEDESCHI, B. E-commerce report. *New York Times*, 2 set. 2002; KEENAN, F. The price is really right. *BusinessWeek*, p. 62-67, 31 mar. 2003; COY, P. The power of smart pricing. *BusinessWeek*, p. 160-64, 10 abr. 2000. Para um trabalho seminal sobre vincular decisões a respeito de determinação de preço com aspectos operacionais, veja FLEISCHMAN, M.; HALL, J. M.; PYKE, D. F. Research brief: smart pricing. *MIT Sloan Management Review*, p. 9-13, inverno 2004.

79. FRANCE, M. Does predatory pricing make Microsoft a predator? *BusinessWeek*, 23 p. 130-32, nov. 1998. Veja também GUILTINAN, J. P.; GUNDALACK, G. T. Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis. *Journal of Advertising* 60, p. 87-102, jul. 1996.
80. Para mais informações sobre tipos específicos de discriminação de preços que são ilegais, veja CHEESEMAM, H. *Business Law*, 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.
81. DONATH, B. Dispel major myths about pricing. *Marketing News*, p. 10, 3 fev. 2003. Para um relato histórico interessante, veja BUSSE, M. R.; SIMESTER, D. I.; ZETTELMEYER, F. "The best price you'll ever get": the 2005 employee discount pricing promotions, in the U.S. automobile industry. *Marketing Science* 29, p. 268-90, mar./abr. 2010.
82. VAN HEERDE, H. J.; GJISBRECHTS, E.; PAUWELS, K. Winners and losers in a major price war. *Journal of Marketing Research* 45, p. 499-518, out. 2008.
83. Para estudo mais aprofundado, veja MONROE, K. B. Buyers' subjective perceptions of price. *Journal of Marketing Research* 10, p. 70-80, fev. 1973. Veja também ZHANG, Z. J.; FEINBERG, F.; KRISHNA, A. Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions. *Journal of Marketing Research* 39, p. 277-91, ago. 2002.
84. CAMPBELL, M. C. Perceptions of pricing unfairness: antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research* 36, p. 187-99, maio 1999.
85. XIA, L.; MONROE, K. B.; COX, J. L. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing* 68, p. 1-15, out. 2004; ANDERSON, E. T.; SIMESTER, D. Does demand fall when customers perceive that prices are unfair? The case of premium pricing for larger sizes. *Marketing Science* 27, p. 492-500, maio/jun. 2008.
86. MITCHELL, E. How not to raise prices. *Small Business Reports*, p. 64-67, nov. 1990.
87. KUMAR, N. Strategies to fight low-cost rivals. *Harvard Business Review*, p. 104-12, dez. 2006. Veja também PORTER, M. F. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: Free Press, 1980; RYANS, A. *Beating low cost competition: how premium brands can respond to cut-price rivals*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2008; NEFF, J. How the discounters hurt themselves. *Advertising Age*, p. 12, 10 dez. 2007.

Projeto e gerenciamento de canais integrados em marketing

PARTE 6 Entrega de valor

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. O que são sistema de canais de marketing e rede de valor?
2. Qual é o trabalho realizado pelos canais de marketing?
3. Como esses canais devem ser projetados?
4. Que decisões as empresas precisam tomar ao gerenciar seus canais?
5. Como as empresas podem integrar canais e gerenciar os conflitos entre eles?
6. Quais são as principais questões envolvidas no *e-commerce* e no *mobile marketing*?

Para criar valor com sucesso, é preciso entregar valor com sucesso. Cada vez mais, os profissionais de marketing holístico encaram seus negócios como uma rede de valor. Em vez de limitar seu foco a fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, examinam toda a cadeia de suprimento que conecta matérias-primas, componentes e bens manufaturados e mostra como esses elementos se movem para chegar aos consumidores finais. As empresas têm observado, no topo da cadeia de suprimentos (*upstream*), os fornecedores de seus fornecedores e, na base (*downstream*), os clientes de seus distribuidores. Também têm analisado os segmentos de clientes e levado em consideração uma ampla gama de novos e diferentes meios de vender, distribuir e dar suporte a seus produtos.

Convencido de que os DVDs eram a mídia do futuro para os vídeos assistidos em casa, o fundador da Netflix, Reed Hastings, criou em 1997 uma forma de locação diferente daquela de lojas físicas praticada pela líder do mercado, a Blockbuster. A sólida fidelização de clientes da Netflix e o boca a boca positivo são o resultado de diversas facilidades promovidas por seu serviço: taxa de assinatura modesta (US\$ 9 por mês, nos Estados Unidos), sem multa por atraso de devolução, entrega por correio de um dia para o outro (na maioria dos casos), um amplo catálogo com mais de 100 mil títulos de filmes e uma biblioteca crescente com mais de 12 mil filmes e séries de TV. O serviço também conta com um software proprietário que permite aos clientes procurar filmes desconhecidos e descobrir novos facilmente. Para melhorar a qualidade de suas buscas, a Netflix patrocinou um concurso que atraiu milhares de participantes. A equipe vencedora era composta por sete membros com diferentes origens e habilidades, que deveriam encontrar uma solução que tornasse as recomendações da Netflix duas vezes mais efetivas. Com o surgimento de um novo concorrente, a Redbox, com seus milhares de quiosques de locação de DVDs em locais como McDonald's e outros, a Netflix passou a se concentrar mais no serviço de vídeos por streaming (transmissão on-line) e mecanismos de entrega instantânea. Mas ela continua a crescer em termos de locação de DVD a partir de sua base de mais de 11 milhões de assinantes. O sucesso da Netflix também chamou a atenção de Hollywood. Suas comunidades on-line de clientes que fornecem e leem críticas de filmes e dão feedback podem ser uma importante fonte de informações dos fãs de cinema.¹

As empresas atuais devem construir e gerenciar sistemas complexos de canais e redes de valor que estão em contínua evolução. Neste capítulo, analisaremos questões estratégicas e táticas sobre canais de marketing e redes de valor. No próximo capítulo, examinaremos os canais sob a perspectiva de varejistas, atacadistas e agentes de distribuição física.

Canais de marketing e redes de valor

A maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais; entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição). Formalmente, **canais de marketing** são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.²

Alguns intermediários — como atacadistas e varejistas — compram, adquirem direitos sobre os produtos e os revendem; são denominados *comerciantes*. Outros — corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas —, buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem, no entanto, possuir direito sobre os produtos; são conhecidos como *representantes*. Outros, ainda — transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de propaganda —, dão apoio ao processo de distribuição, mas não têm direitos sobre os produtos e nem negociam compras ou vendas; são chamados *facilitadores*.

Canais de todos os tipos desempenham um papel importante no sucesso de uma empresa e afetam todas as demais decisões de marketing. Os profissionais de marketing devem julgá-los no contexto de todo o processo pelo qual seus produtos são feitos, distribuídos, vendidos e atendidos. Analisaremos todas essas questões nas próximas seções.

A importância dos canais

Um **sistema de canais de marketing** é o conjunto de canais de marketing específicos utilizados por uma empresa, e as decisões referentes a eles estão entre as mais cruciais com que as gerências precisam lidar. Nos Estados Unidos, os membros de um canal ganham margens que, somadas, respondem por 30 a 50 por cento do preço final. Em contrapartida, a propaganda geralmente responde por menos de 5 a 7 por cento do preço final.³ Os canais de marketing também representam um custo de oportunidade substancial. Um de seus principais papéis é converter compradores potenciais em clientes lucrativos. Os canais de marketing não devem apenas *servir* aos mercados, mas devem também *criar* mercados.⁴

Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de desconto on-line ou butiques de alta qualidade. Decisões relativas à força de vendas e à propaganda dependem do grau de treinamento e motivação de que os revendedores necessitam. Além disso, as decisões de canal envolvem compromissos a prazos relativamente longos com outras empresas, bem como um conjunto de políticas e procedimentos. Quando uma montadora de automóveis contrata revendedores independentes para vender seus veículos, não pode desfazer o negócio no dia seguinte ou implantar pontos de venda próprios. Mas, ao mesmo tempo, as escolhas de canal em si dependem da estratégia de marketing da empresa com relação a segmentação, seleção de alvo e posicionamento. Cabe aos profissionais de marketing holístico garantir que as decisões de marketing em todas essas diferentes áreas sejam feitas de modo a maximizar o valor, coletivamente.

Ao gerenciar intermediários, a empresa deve decidir quanto esforço dedicará às estratégias de marketing *push* e *pull*. Em uma **estratégia de empurrar (*push*)**, usam-se a equipe de vendas, a promoção dirigida ao revendedor e outros meios para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Essa estratégia é especialmente apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando seus benefícios são bem conhecidos. Em uma **estratégia de puxar (*pull*)**, o fabricante utiliza a propaganda, a promoção e outras formas de comunicação para persuadir o consumidor a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que estes o encomendem. Tal estratégia é especialmente adequada quando há alto grau de fidelidade à marca e grande envolvimento na categoria, quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas e quando escolhem a marca antes de ir à loja.

Empresas de destaque em marketing como Coca-Cola, Intel e Nike empregam habilidosamente as duas estratégias, *push* e *pull*. A estratégia de *push* é mais eficaz quando acompanhada

por uma estratégia de *pull* bem concebida e executada, que ative a demanda do consumidor. Por outro lado, sem ao menos algum interesse por parte dos consumidores, pode ser muito difícil conquistar aceitação e suporte do canal e vice-versa.

Canais híbridos e marketing multicanal

As empresas bem-sucedidas de hoje costumam empregar canais híbridos e marketing multicanal, multiplicando o número de canais de venda em qualquer área de mercado. **Canais híbridos e marketing multicanal** ocorrem quando uma única empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes. A HP usa sua força de vendas para vender para grandes clientes, o telemarketing ativo para vender para clientes de médio porte, a mala direta e um número de contato para vender para clientes de pequeno porte, varejistas para vender para clientes menores ainda e a Internet para vender os itens especiais. A Philips também é uma empresa multicanal.

Philips A Royal Philips Electronics da Holanda é uma dos maiores fabricantes de eletrônicos do mundo e a maior da Europa, com vendas acima de US\$ 66 bilhões em 2009. Seus produtos eletrônicos são disponibilizados ao consumidor principalmente via varejistas locais e internacionais. A empresa oferece uma ampla gama de produtos abrangendo quartis de preço/valor que vão de alto a baixo, e conta com um modelo de distribuição diversificada que inclui varejo de massa, redes de varejo, lojas independentes e lojas especializadas de pequeno porte. Para trabalhar mais eficazmente com esses canais de varejo, a Philips criou uma organização projetada com base em seus clientes de varejistas, com gerentes de contas que atendem os grandes varejistas como Best Buy, Carrefour, Costco, Dixons e Tesco. Como muitas empresas modernas, a Philips também vende pela Web em sua própria loja on-line, bem como por meio de uma série de outros varejistas que operam na Internet.⁵

No marketing multicanal, cada canal tem como alvo um segmento diferente de compradores, ou tipos diferentes de necessidade de um comprador, e entrega os produtos certos, nos lugares certos, da maneira certa e pelo menor custo. Quando isso não acontece, pode haver conflito de canais, custo excessivo ou demanda insuficiente. Lançada em 1976, a Dial-a-Mattress cresceu com sucesso durante três décadas vendendo colchões diretamente ao consumidor por telefone e, posteriormente, pela Internet. Entretanto, uma grande expansão com 50 lojas físicas em áreas metropolitanas foi um fracasso. Localizações secundárias, escolhidas porque a gerência considerava os locais privilegiados caros demais, não conseguiram gerar movimento suficiente de clientes. Por fim, a empresa declarou falência.⁶

Por outro lado, um grande varejista que opera por catálogo e pela Internet investiu significativamente em lojas físicas e obteve resultados diferentes. Os clientes que moravam perto de uma loja passaram a comprar com menos frequência por catálogo, mas as compras pela Internet permaneceram inalteradas. Como se viu, para os clientes que gostavam de passar tempo olhando vitrines, era indiferente usar um catálogo ou visitar uma loja; esses canais eram intercambiáveis. Por outro lado, os clientes que utilizavam a Internet estavam mais focados na transação em si e interessados em eficiência, de modo que foram menos afetados pela introdução de lojas. Constatou-se um aumento em devoluções e trocas nas lojas por causa da facilidade e da acessibilidade, mas as compras extras feitas por clientes que faziam uma devolução ou troca na loja compensavam qualquer déficit de receita.

As empresas que utilizam canais híbridos devem cuidar para que eles funcionem em harmonia e atendam às formas preferidas de fazer negócios de cada cliente-alvo. Os clientes esperam uma *integração de canais*, com as seguintes características:

- Possibilidade de encomendar um produto on-line e retirá-lo em um ponto de venda com localização conveniente.
- Possibilidade de devolver um produto encomendado on-line em uma loja próxima.
- Direito de receber descontos com base no total das compras realizadas on-line e em lojas tradicionais.

Eis um exemplo específico de uma empresa que gerencia cuidadosamente seus múltiplos canais. Discutiremos o assunto da integração ideal de canais em detalhes mais adiante.

REI O fornecedor de artigos para atividades ao ar livre REI tem sido aclamado por analistas do setor pela integração impecável entre sua loja de varejo, seu site Web, seus quiosques de Internet, suas vendas por catálogo, suas lojas de ponta de estoque e a sua linha 0800 para encomendas. Se a loja fica sem estoque de um item, basta os clientes utilizarem o quiosque de acesso à Internet dentro da própria loja e encomendá-lo pelo site Web da REI. Clientes menos familiarizados com a Internet podem pedir aos caixas que façam o pedido por eles. A REI não gera tráfego somente da loja para a Internet, também manda compradores da Internet para suas lojas. Se um cliente está navegando pelo site da REI e faz uma pausa para ler um artigo da seção “Learn and share” (“Aprenda e compartilhe”) sobre mochilas, o site pode destacar uma promoção de botas para trilhas na loja. Como muitos varejistas, a REI descobriu que os compradores que utilizam dois canais gastam consideravelmente mais do que aqueles que usam somente um, enquanto os compradores que usam três canais gastam ainda mais.⁷

Redes de valor

A perspectiva de cadeia de suprimentos vê os pontos de venda como pontos de destino, o que equivale a uma visão linear do fluxo de materiais e componentes pelo processo de produção até a venda efetiva aos clientes. No entanto, uma empresa deve pensar primeiro no mercado-alvo e depois planejar a cadeia de suprimentos a partir desse ponto. Tal visão é chamada **planejamento de cadeia de demanda**.⁸

Uma visão ainda mais ampla coloca a empresa no centro de uma **rede de valor** — um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para abastecer, aumentar e entregar suas ofertas. Uma rede de valor inclui os fornecedores da empresa e os fornecedores desses fornecedores, os clientes imediatos da empresa e os consumidores finais desses clientes. A rede de valor inclui relações valiosas com terceiros, como pesquisadores acadêmicos e agências reguladoras governamentais.

Uma empresa precisa coordenar esses parceiros para que eles lhe permitam entregar um valor superior ao mercado-alvo. A Oracle conta com 5,2 milhões de desenvolvedores e 400 mil tópicos do fórum de discussão para promover seus produtos.⁹ A Developer Connection da Apple — onde pessoas criam aplicativos para iPhone e similares — tem 50 mil membros em diferentes níveis de associação.¹⁰ Os desenvolvedores ficam com 70 por cento de toda receita gerada por seus produtos, e a Apple, com 30 por cento.

Planejar a cadeia de demanda rende vários insights.¹¹ Primeiro, a empresa pode estimar se ganha mais dinheiro no topo ou na base da cadeia de suprimento e, assim, decidir se vale a pena se integrar para frente ou para trás. Segundo, ela consegue identificar melhor a ocorrência de transtornos em qualquer parte da cadeia de suprimento que possam resultar em mudanças repentinas em custos, preços ou suprimentos. Terceiro, a empresa e seus parceiros comerciais podem utilizar a Internet para tornar suas comunicações, transações e pagamentos mais rápidos e precisos, além de reduzir custos e agilizar informações. A Ford, por exemplo, não somente gerencia diversas cadeias de suprimentos como também patrocina e realiza transações em muitos sites Web e bolsas B2B, conforme a necessidade.

O gerenciamento dessa rede de valor exige que as empresas invistam continuamente em tecnologia da informação (TI) e em software. Para tanto, elas passaram a adotar softwares de gestão de cadeia de suprimento e solicitam a empresas especializadas, como SAP e Oracle, que projetem sistemas de planejamento de recursos empresariais ERP (do inglês *enterprise resource planning*) abrangentes, capazes de gerenciar fluxo de caixa, produção, recursos humanos, compras e outras funções importantes dentro de uma estrutura unificada. Com isso, esperam dismantlar silos departamentais — em que cada departamento age somente de acordo com seus próprios interesses — e conduzir os processos empresariais centrais de modo mais uniforme. No entanto, a maioria delas ainda está muito distante de sistemas ERP verdadeiramente abrangentes.

Os profissionais de marketing, por sua vez, têm focado tradicionalmente a rede de valor pelo lado do cliente, adotando softwares e práticas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*). No futuro, eles terão participação e influência cada vez maiores nas atividades relativas ao topo da cadeia de suprimentos de suas empresas e, assim, passarão a ser gerentes de rede, e não apenas gerentes de produto e de cliente.

O papel dos canais de marketing

Por que um fabricante delega parte do trabalho de vendas a intermediários, renunciando a uma parte do controle sobre como e para quem os produtos são vendidos? Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo, normalmente oferecendo à empresa mais eficiência e eficácia do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.¹²

Muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. A empresa William Wrigley Jr. não considera prático abrir pequenas lojas de goma de mascar em todo o mundo ou vender chicletes pelo correio. É mais fácil usar a extensa rede de distribuidores independentes. Até mesmo a Ford se veria em dificuldade se tivesse que substituir todas as atividades executadas por suas quase 12 mil concessionárias pelo mundo.

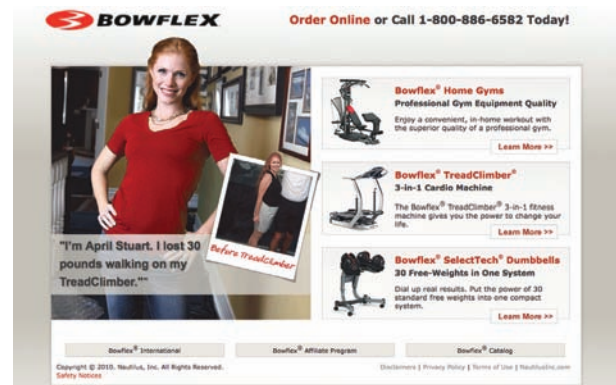
Funções e fluxos do canal

Um canal de marketing transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam deles ou os desejam. Os membros do canal de marketing realizam várias funções fundamentais (veja a Tabela 15.1).

Algumas funções (transporte de produtos físicos, transferência de propriedade, comunicação de marketing) constituem um *fluxo à frente* da atividade da empresa para o cliente. Outras funções (pedido e pagamento) constituem um *contrafluxo* dos clientes para a empresa. Outras ainda (informações, negociação, finanças e riscos assumidos) ocorrem em ambas as direções. A Figura 15.1 ilustra os cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras. Se esses fluxos fossem sobrepostos em um diagrama, a grande complexidade, mesmo de canais simples de marketing, ficaria evidente.

Um fabricante que vende bens físicos e serviços exige três canais: um *canal de vendas*, um *canal de entrega* e um *canal de serviços*. Para comercializar seu equipamento de ginástica Bowflex, a Nautilus Group enfatizou historicamente o marketing direto via infomerciais e propaganda na televisão, telemarketing ativo e passivo, mala direta de resposta e Internet como canais de vendas; serviços expressos terrestres da UPS como canal de entrega; e equipes locais de manutenção como canal de serviços. Refletindo a mudança nos hábitos de compra dos consumidores, a Nautilus acrescentou lojas de varejo a seus canais de vendas.

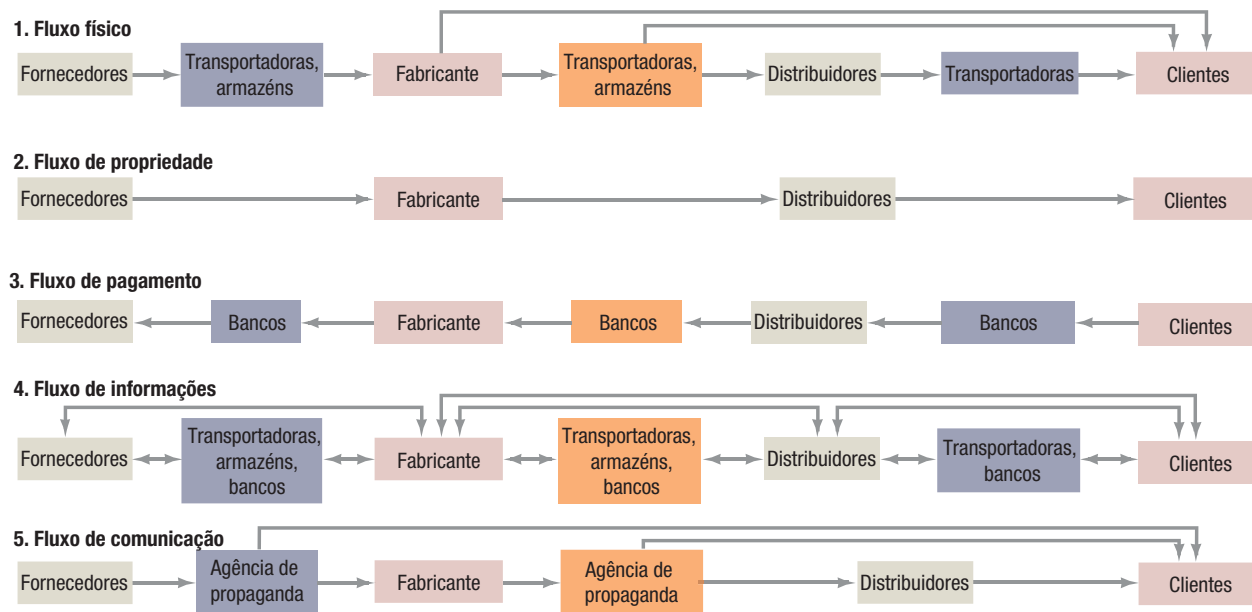
A questão não é *se* várias funções do canal precisam ser realizadas — elas devem ser —, mas *quem* as realizará. Todas as funções do canal possuem três elementos em comum: usam recursos escassos, normalmente podem ser mais bem desempenhadas por quem é especializado e podem ser trocadas entre os membros do canal. Transferir algumas funções para os intermediários reduz custos e preços de fabricantes, porém os intermediários precisam acrescentar uma margem para compensar seu trabalho.



Os aparelhos de ginástica da Bowflex são vendidos por meio de uma variedade de canais.

TABELA 15.1 Funções dos membros do canal

• Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
• Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
• Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
• Formalizar os pedidos com os fabricantes.
• Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
• Assumir riscos relacionados à operação do canal.
• Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos.
• Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
• Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

**Figura 15.1**

Cinco fluxos no canal de marketing para empilhadeiras

Se os intermediários forem mais eficientes que o fabricante, os preços ao consumidor serão mais baixos. Se os consumidores realizarem eles mesmos algumas funções, terão direito a preços menores. As mudanças nas instituições de canal refletem, em grande parte, a descoberta de maneiras mais eficientes de combinar ou separar as funções econômicas que fornecem uma variedade de mercadorias aos clientes-alvo.

Níveis de canal

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. Utilizaremos o número de níveis intermediários para designar a extensão de um canal. A Figura 15.2a ilustra vários canais de marketing de bens de consumo, cada um com uma extensão diferente.

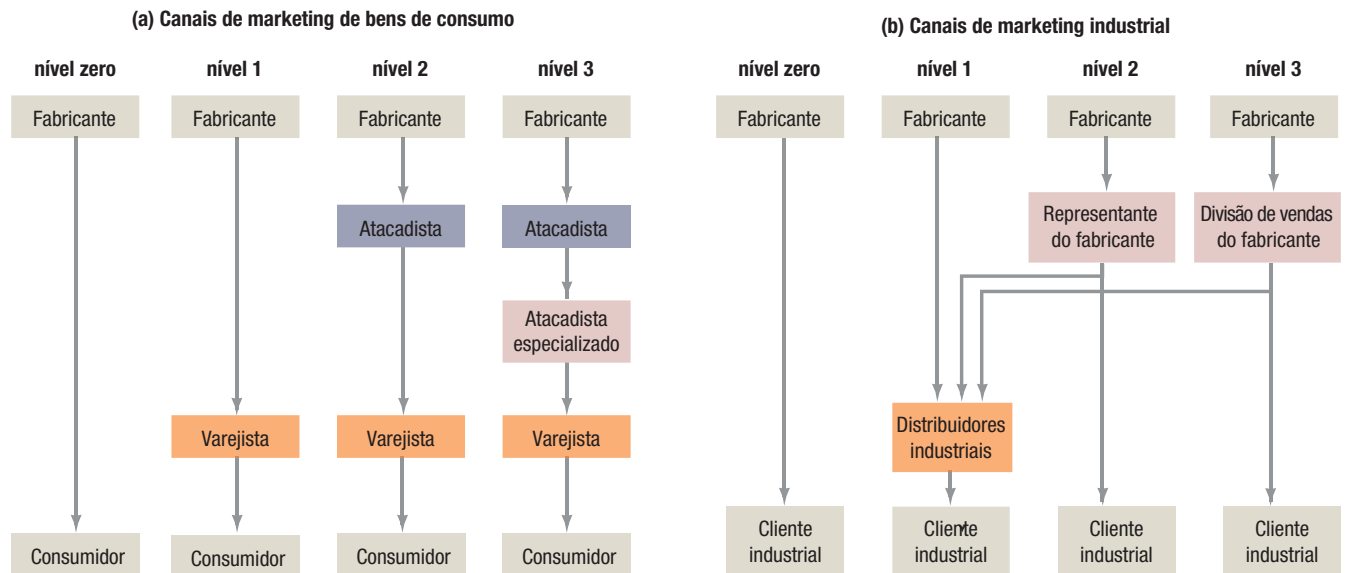
Um **canal de nível zero**, também chamado **canal de marketing direto**, consiste em um fabricante que vende diretamente ao consumidor final. Os melhores exemplos são vendas porta a porta, reuniões de vendas domiciliares, mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela Internet e lojas do próprio fabricante. Tradicionalmente, as revendedoras da Avon vendem cosméticos de porta em porta; a Franklin Mint vende itens de colecionador por mala direta; a Verizon utiliza o telefone para procurar novos clientes ou vender serviços adicionais a clientes existentes; a Time-Life vende coleções de música e vídeo por meio de comerciais ou infomerciais mais longos pela TV; a Red Envelope vende presentes on-line; e a Apple vende computadores e outros eletrônicos de consumo em suas lojas próprias. Muitas dessas empresas vendem diretamente aos clientes por mais de um meio, via Internet, catálogos, etc.

Um *canal de nível 1* conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um *canal de nível 2* conta com dois intermediários. Nos mercados de bens de consumo, estes são normalmente um atacadista e um varejista. Um *canal de nível 3* contém três intermediários. No setor de carnes embaladas, os atacadistas vendem para **atacadistas especializados**, essencialmente de pequena escala, que vendem para pequenos varejistas.

No Japão, a distribuição de produtos alimentícios pode envolver até seis níveis. Obter informações sobre consumidores finais e manter o controle torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta.



A RedEnvelope criou uma potência on-line em presentes.

**Figura 15.2**

Canais de marketing de bens de consumo e de marketing industrial

A Figura 15.2b mostra os canais normalmente utilizados no marketing B2B. Um fabricante de mercadorias para consumo industrial pode utilizar sua força de vendas para vender diretamente a seus clientes industriais, ou pode vender para distribuidores do setor em questão, que vendem para os clientes industriais. Pode também vender por meio de representantes próprios ou de divisões de vendas diretamente aos clientes, ou indiretamente, por meio de distribuidores industriais. Os canais de marketing de nível zero e de nível 1 e de nível 2 são bastante comuns no marketing industrial.

Os canais normalmente descrevem o movimento de bens a partir de sua origem até chegar ao usuário, mas os *canais reversos* também são importantes nos seguintes casos: (1) na reutilização de produtos ou contêineres (como tambores para produtos químicos); (2) no condicionamento de produtos (como circuitos impressos ou computadores) para revenda; (3) na reciclagem de produtos (como papel); e (4) no descarte de produtos e embalagens. Vários intermediários atuam nos canais reversos, incluindo os centros de remissão dos fabricantes, grupos comunitários, especialistas em coleta de lixo, centros de reciclagem, agentes de reciclagem de lixo e usinas de processamento.¹³ Muitas soluções criativas surgiram nessa área recentemente, como a Greenopolis.

Greenopolis Lançada pela Waste Management Corporation depois que a empresa adquiriu a Code Blue Recycling, a Greenopolis é uma nova empresa com um sistema de reciclagem totalmente diferente que permite aos consumidores e a um consórcio de empresas de bens de consumo embalados (CPG, do inglês *consumer packaged goods*) a “fechar o ciclo” na recuperação e reutilização de material pós-consumo. Com seu mantra “Repense. Recicle. Recompense”, a Greenopolis consiste em (1) um conjunto extenso de quiosques de reciclagem interativos, em locais públicos e em vários ambientes de varejo, (2) uma série de instalações de reprocessamento de materiais, (3) um menu de recompensas de reciclagem para consumidores e (4) uma expressiva comunidade on-line e rede de mídia social. As empresas participantes do consórcio CPG usam o símbolo da Greenopolis na embalagem do produto. O sistema de quiosques foi projetado para coletar esses itens, monitorar e recompensar os consumidores que os trazem e colocar as embalagens em reutilização ou reprocessamento. Uma característica importante é que a Greenopolis presta contas de tudo. Uma tecnologia inovadora nos quiosques permite aos consumidores acompanhar sua contribuição de reciclagem, bem como as recompensas que recebem das empresas parceiras. As participantes do CPG, por sua vez, são capazes de medir sua parcela de recuperação. Ao atingir escala suficiente e acessibilidade no mercado e tornar a reciclagem divertida, fácil e pessoalmente gratificante para os consumidores, a Greenopolis visa melhorar os índices de reciclagem e fazer uma importante diferença ambiental.¹⁴

A Greenopolis é um novo sistema de reciclagem que oferece benefícios financeiros e ambientais a consumidores e empresas.



Canais do setor de serviços

À medida que a tecnologia da Internet evolui, os setores de serviços, como bancos, seguros, viagens e corretagem de ações, passam a operar por intermédio de novos canais. A Kodak oferece a seus clientes quatro maneiras de imprimir fotos digitais — minilaboratórios em lojas de varejo, impressoras residenciais, serviços on-line como o site Ofoto e quiosques de autoatendimento. Líder mundial com 80 mil quiosques, a Kodak ganha dinheiro tanto com a venda das unidades quanto pelo fornecimento do produto químico e do papel utilizados para fazer as impressões.¹⁵

Os canais de marketing também continuam a mudar no terreno do marketing “pessoal”. Além de entretenimento ao vivo e programado, atores, músicos e outros artistas podem atingir fãs existentes e futuros de muitas formas on-line — seus próprios sites Web, sites de comunidades sociais como o Facebook e o Twitter e sites de terceiros. Os políticos também devem escolher um mix de canais — mídias de massa, comícios, pausas para café, comerciais de TV, mala direta, cartazes, faxes, e-mails, blogs, podcasts, sites da Web e sites de redes sociais — para enviar suas mensagens aos eleitores.

Organizações sem fins lucrativos como escolas desenvolvem “sistemas de difusão educacional” e hospitais desenvolvem “sistemas de assistência médica”. Essas instituições devem descobrir agências e locais que lhes permitam alcançar a população dispersa em uma determinada área.

Cleveland Clinic Um dos maiores e mais respeitados hospitais dos Estados Unidos, o Cleveland Clinic oferece tratamentos médicos em uma variedade de formas e cenários. O campus principal em Cleveland, com 50 edifícios que ocupam 166 acres, é o centro de atendimento ao paciente, de pesquisas e de educação. O Cleveland Clinic também opera 15 centros familiares de cuidados primários localizados em regiões da periferia. Oito hospitais estendem o alcance da clínica à região nordeste de Ohio. Programas comunitários em todas essas áreas oferecem educação e exames de saúde gratuitos. O Cleveland Clinic também oferece assistência médica especializada na Flórida, em Toronto e, a partir de 2012, em Abu Dhabi. O hospital possui um conjunto de serviços seguros de saúde on-line para pacientes e médicos e está desenvolvendo parcerias com Google e Microsoft para aprimorar seus recursos de Internet.¹⁶

Decisões de projetos de canal

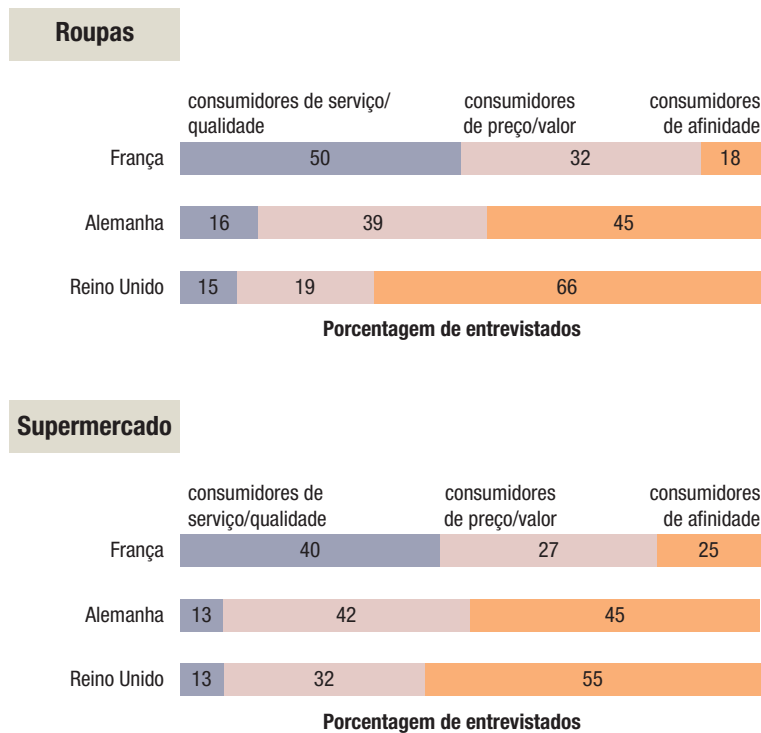
Para projetar um sistema de canais, é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal.

Análise de necessidades e desejos de clientes

Os consumidores podem escolher os canais de sua preferência com base em preço, sortimento de produtos e conveniência, bem como seus próprios objetivos de compra (econômico, social ou experiencial).¹⁷ Tal como acontece com produtos, existe uma segmentação, e os profissionais de marketing devem estar cientes de que consumidores diferentes têm necessidades diferentes durante o processo de compra.

Um estudo com 40 supermercados e varejistas de roupas na França, Alemanha e Reino Unido descobriu que eles atendiam a três tipos de cliente: (1) *consumidores de serviço/qualidade*, que se preocupavam mais com a variedade e o desempenho de bens e serviços, (2) *consumidores de preço/valor*, que estavam mais interessados em gastar com sabedoria e (3) *consumidores de afinidade*, que buscavam principalmente lojas apropriadas a pessoas como eles mesmos ou aos grupos dos quais aspiravam fazer parte. Como mostra a Figura 15.3, os perfis de clientes diferiram entre os três mercados: na França, os clientes salientavam serviço e qualidade, no Reino Unido, afinidade, e na Alemanha, preço e valor.¹⁸

O mesmo consumidor, porém, pode escolher canais diferentes para funções diferentes em uma compra, folheando um catálogo antes de visitar uma loja ou fazendo o *test-drive* de um carro em uma revendedora antes de fazer o pedido pela Internet. Alguns consumidores estão dispostos a “mudar para melhor” comprando de varejistas que ofereçam bens mais sofisticados, como os relógios TAG Heuer ou os tacos de golfe Callaway, e a “optar por economia” comprando, de varejistas de desconto, toalhas de papel, detergentes ou vitaminas de marcas próprias das lojas.¹⁹

**Figura 15.3**

O que os consumidores europeus valorizam

Fonte: CHILD, Peter N.; HEYWOOD, Suzanne; KLINGER, Michael. Do retail brands travel? *The McKinsey Quarterly*, número 1, p. 11-13, 2002. Todos os direitos reservados. Reproduzido com permissão de McKinsey & Company.

Os canais produzem cinco níveis de serviço:

1. **Tamanho do lote** — número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em determinada ocasião. Ao comprar carros para sua frota, a Hertz prefere um canal do qual possa comprar um grande lote; já uma família deseja um canal que lhe forneça apenas uma unidade.
2. **Tempo de espera e entrega** — o tempo médio que os clientes esperam para receber as mercadorias. Cada vez mais, os canais de entrega rápida são os preferidos.
3. **Conveniência espacial** — o grau em que o canal de marketing facilita a compra do produto para os clientes. A Toyota oferece maior conveniência espacial do que a Lexus porque existem mais revendedores Toyota, o que ajuda os clientes a economizar em transporte e custos de procura para comprar e consertar um automóvel.
4. **Variedade do produto** — o sortimento oferecido pelo canal de marketing. Normalmente, os clientes preferem maior sortimento porque mais opções aumentam a chance de encontrar aquilo de que precisam, embora opções em excesso possam às vezes criar um efeito negativo.²⁰
5. **Suporte de serviço** — os serviços adicionais (crediário, entrega, instalação, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o suporte de serviços, maior o auxílio fornecido pelo canal.²¹

Fornecer mais níveis de serviço significa maiores custos com o canal e preços mais elevados para os clientes. O sucesso de lojas de descontos como Walmart e Target, e de exemplos extremos como Dollar General e Family Dollar, indica que muitos consumidores estão dispostos a aceitar um nível de serviço inferior se isso fizer com que eles economizem.

Estabelecimento de objetivos e limitações do canal

Os objetivos do canal devem ser determinados em relação aos níveis de serviço e seus custos e graus de suporte associados. Em situações de concorrência, os participantes do canal devem organizar suas tarefas funcionais de modo a minimizar os custos totais e ainda prover os níveis de serviço desejados.²² Com frequência, podem ser identificados diversos segmentos de mercado com base no serviço desejado e escolhidos os melhores canais a serem utilizados em cada caso.

Os objetivos do canal variam de acordo com as características do produto. As mercadorias volumosas, como materiais de construção, precisam de canais que reduzam a distância da remessa e o manuseio. Produtos não padronizados, como máquinas fabricadas sob encomenda, são vendidos diretamente pelos representantes de vendas. Produtos que requerem serviços de instalação e manutenção, como sistemas de aquecimento e refrigeração, são normalmente vendidos e mantidos pela empresa ou por revendedores franqueados. Produtos com alto valor por unidade, como geradores e turbinas, costumam ser vendidos pela força de vendas da empresa, e não por intermediários.

O projeto do canal deve se adaptar ao macroambiente. Quando as condições econômicas se mostram desfavoráveis, os fabricantes almejam colocar suas mercadorias no mercado utilizando canais mais enxutos e desprovidos de serviços que aumentam o preço final das mercadorias. As regulamentações e as restrições legais também afetam o projeto de canal. As leis norte-americanas não são favoráveis a arranjos de canais que tendem a diminuir substancialmente a concorrência ou a criar um monopólio.

Ao ingressar em novos mercados, as empresas costumam observar de perto o que as outras fazem. A Auchan da França considerou a presença de seus rivais franceses Leclerc e Casino na Polônia como essencial para sua decisão de também entrar nesse mercado.²³ Os objetivos de canal da Apple, de criar uma experiência dinâmica de varejo para os consumidores, não estavam sendo atendidos por canais existentes, por isso a empresa optou por abrir lojas próprias.²⁴

Lojas Apple Quando as lojas da Apple foram inauguradas em 2001, muitos questionaram suas perspectivas, e a revista *BusinessWeek* publicou um artigo intitulado: “Desculpe, Steve, eis aqui por que as lojas Apple não terão sucesso”. Cinco anos depois, a Apple comemorava a inauguração de uma espetacular nova loja vitrine em Manhattan. Presentes em quase 275 localidades no final de 2009, a receita líquida das lojas totalizaram US\$ 6,6 bilhões, o que representava cerca de 20 por cento da receita corporativa total. As vendas anuais por metro quadrado de uma loja da Apple foram estimadas em US\$ 437 — relata-se que a loja localizada na Quinta Avenida gera extraordinários US\$ 3.250 em negócios por metro quadrado, em comparação com US\$ 248 da Tiffany, US\$ 86 da Best Buy e US\$ 34 da Saks. Sob qualquer ponto de vista, as lojas da Apple têm sido um sucesso absoluto. Projetada para incitar entusiasmo pela marca, elas permitem às pessoas ver e tocar os produtos Apple — e experimentar o que a Apple pode fazer por elas —, aumentando as chances de se tornarem clientes da Apple. Elas têm como alvo clientes adeptos de tecnologia com apresentações de produtos e workshops dentro da loja; uma linha completa de produtos, software e acessórios da Apple; e uma “Genius Bar” composta por especialistas da Apple que fornecem suporte técnico, muitas vezes gratuitamente. Embora as lojas tenham incomodado os varejistas existentes, a Apple tem trabalhado arduamente para aparar as arestas, em parte, justificando sua decisão como uma evolução natural de seu canal de vendas on-line.

Identificação das principais opções de canal

Cada canal — desde a força de vendas até representantes, distribuidores, revendedores, mala direta, telemarketing e Internet — tem seus pontos fortes e fracos. A força de vendas pode lidar com produtos e transações complexas, mas é cara. A Internet é bem mais barata, mas não pode lidar com produtos complexos. Os distribuidores podem gerar vendas, mas a empresa perde o contato direto com os clientes. Vários clientes podem compartilhar o custo dos representantes de fabricantes, mas o esforço de venda é menos intenso do que os representantes da própria empresa empreenderiam.

Uma opção de canal é descrita por três elementos: os tipos de intermediário, o seu número necessário e os direitos e responsabilidades de cada membro do canal. A seguir, analisaremos esses fatores.

TIPOS DE INTERMEDIÁRIOS Considere as alternativas de canal identificadas por uma empresa de bens de consumo eletrônicos que fabrica rádios via satélite. Ela poderia vender seus aparelhos diretamente para montadoras de automóveis para que fossem instalados como equipamento original, para concessionárias, para locadoras de veículos ou para revendedores especializados, usando uma força de vendas diretas ou distribuidores. Também poderia comercializar seus aparelhos em lojas próprias ou virtuais, e por catálogo ou em hipermercados como Best Buy.

Como fez a Netflix, as empresas devem procurar canais de marketing inovadores. A Columbia House comercializa com sucesso álbuns de música por e-mail e Internet. A Harry and David e a Calyx & Corolla têm sido criativas na venda de frutas e flores, respectivamente, por meio de entrega direta.

Às vezes, uma empresa escolhe um canal novo ou fora do convencional por causa da dificuldade, do custo ou da ineficácia de trabalhar com o canal dominante. Uma vantagem disso costuma ser a concorrência reduzida, pelo menos no início. Há alguns anos, depois de tentar vender em joalherias comuns o seu relógio barato, Timex, a U.S. Time Company mudou de ideia e colocou o produto em outlets de venda em massa, então em rápido crescimento. Frustrada com um catálogo impresso que considerava obsoleto e pouco profissional, a empresa de iluminação comercial Display Supply & Lighting desenvolveu um catálogo interativo on-line que reduziu custos, acelerou o processo de vendas e aumentou as receitas.²⁵

NÚMERO DE INTERMEDIÁRIOS As três estratégias baseadas no número de intermediários são distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva.

A **distribuição exclusiva** implica limitar bastante o número de intermediários. Essa tática é apropriada quando se deseja manter o controle sobre o nível e a produção dos serviços oferecidos pelos revendedores, geralmente abrangendo acordos de *negociação exclusiva*. Ao conceder a distribuição exclusiva, uma empresa espera obter mais dedicação e habilidade nas vendas. Para isso, é necessária uma parceria mais estreita entre o vendedor e o revendedor, o que é mais comum na distribuição de automóveis novos, de alguns aparelhos eletrodomésticos de grande porte e de algumas marcas de roupa feminina.

Acordos exclusivos entre fornecedores e varejistas têm se tornado o alicerce para especialistas que buscam uma vantagem competitiva em um mundo de negócios cada vez mais guiado pelo preço.²⁶ Quando a lendária grife italiana Gucci descobriu que sua imagem estava severamente desgastada pelo excesso de exposição em licenciamentos e lojas de desconto, ela decidiu encerrar seus contratos de fornecimento com terceiros, controlar sua distribuição e abrir lojas próprias para recuperar parte do brilho.²⁷

A **distribuição seletiva** envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico. Seja estabelecida ou nova, a empresa não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos de venda, e pode ter uma cobertura de mercado adequada, com mais controle e menos custos do que teria no caso da distribuição intensiva. A STIHL é um bom exemplo de distribuição seletiva.

STIHL A STIHL fabrica ferramentas motorizadas portáteis para uso externo. Todos os seus produtos carregam o mesmo nome de marca, e ela não fabrica para marcas próprias de outras empresas. Mais conhecida pelas motosserras, ela expandiu sua linha de produtos e incluiu aparadores, sopradores, podadores e cortadores a disco. Nos Estados Unidos, a STIHL vende exclusivamente por meio de seis distribuidores independentes, além de contar com seis centros de marketing e distribuição próprios que atendem uma rede nacional de mais de 8 mil revendedoras. A empresa também é uma grande exportadora mundial de produtos STIHL fabricados nos Estados Unidos — ela exporta para 80 países. É uma das poucas empresas em sua categoria que não vendem por meio de varejistas de massa, catálogos ou Internet.²⁸

A **distribuição intensiva** disponibiliza bens ou serviços no maior número possível de pontos de venda. Essa estratégia é ótima para salgadinhos, refrigerantes, jornais, balas e chicletes — itens que os consumidores compram com frequência ou em uma variedade de locais. Lojas de conveniência, como 7-Eleven e Circle K, e lojas em postos de gasolina, como a On the Run da rede ExxonMobil, sobreviveram com a venda de itens que fornecem exatamente isso: conveniência de localização e tempo.

Os fabricantes se sentem constantemente tentados a passar de uma distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição mais intensiva visando ampliar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode ajudar a curto prazo, mas, se não for realizada corretamente, pode prejudicar o desempenho a longo prazo por incentivar uma competição acirrada entre os varejistas. As guerras de preços podem corroer a lucratividade, minando o interesse do varejista em manter o produto e afetando o brand equity. Algumas empresas não querem ter seus produtos vendidos em toda parte. Depois que a Sears adquiriu a rede de desconto Kmart, a Nike retirou todos os seus produtos da Sears para garantir que a Kmart não comercializasse a marca.²⁹



A estratégia de distribuição seletiva da STIHL inclui 8 mil revendedores independentes, mas não inclui outras formas mais amplas de distribuição.

DIREITOS E RESPONSABILIDADES DOS MEMBROS DO CANAL Cada membro do canal deve ser tratado com respeito e ter a oportunidade de obter lucro. Os principais elementos do “mix de relações comerciais” são as políticas de preço, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos que cada parte pode realizar.

- **Política de preços:** determina que o fabricante estabeleça uma lista de preços e um programa de descontos que os intermediários considerem justos e suficientes.
- **Condições de venda:** referem-se aos termos de pagamento e às garantias do fabricante. A maioria das empresas oferece descontos aos distribuidores que efetuam pagamento antecipado. Também podem dar garantias quanto a problemas com os produtos ou quedas no preço, criando um incentivo para a compra em quantidades maiores.
- **Direitos territoriais de distribuição:** definem o território de cada distribuidor e os termos sob os quais o fabricante poderá trabalhar com outros distribuidores. De modo geral, esses membros do canal esperam receber crédito total por todas as vendas em seu território, tendo-as realizado ou não.
- **Serviços e responsabilidades mútuos:** são condições que devem ser cuidadosamente expressas, sobretudo em canais franqueados e exclusivos. O McDonald's apoia os franqueados na construção do restaurante e na comunicação de marketing, além de oferecer um sistema de gestão, treinamento e assistência técnico-administrativa. Em contrapartida, espera-se que os franqueados atendam às normas da empresa no que diz respeito a instalações físicas, cooperem com novos programas de comunicação, forneçam as informações solicitadas e comprem dos fornecedores especificados.

Avaliação das principais alternativas de canal

Cada alternativa de canal precisa ser avaliada em relação a critérios econômicos, de controle e de adaptação.

CRITÉRIOS ECONÔMICOS Cada alternativa de canal gerará um nível diferente de vendas e custos. A Figura 15.4 mostra como seis canais de vendas se sobrepõem no tocante a valor agregado por venda e custo por transação. Por exemplo, para vender produtos industriais com preços entre US\$ 2 mil e US\$ 5 mil, estimou-se um custo por transação de US\$ 500 (vendas de campo), US\$ 200 (distribuidores), US\$ 50 (televendas) e US\$ 10 (Internet). Um estudo da Booz-Allen Hamilton revelou que a transação média em uma agência custa a um banco nos Estados Unidos US\$ 4,07, uma transação por telefone custa US\$ 0,54 e uma transação em caixa eletrônico custa US\$ 0,27, mas uma transação comum pela Internet custa apenas US\$ 0,01.³⁰

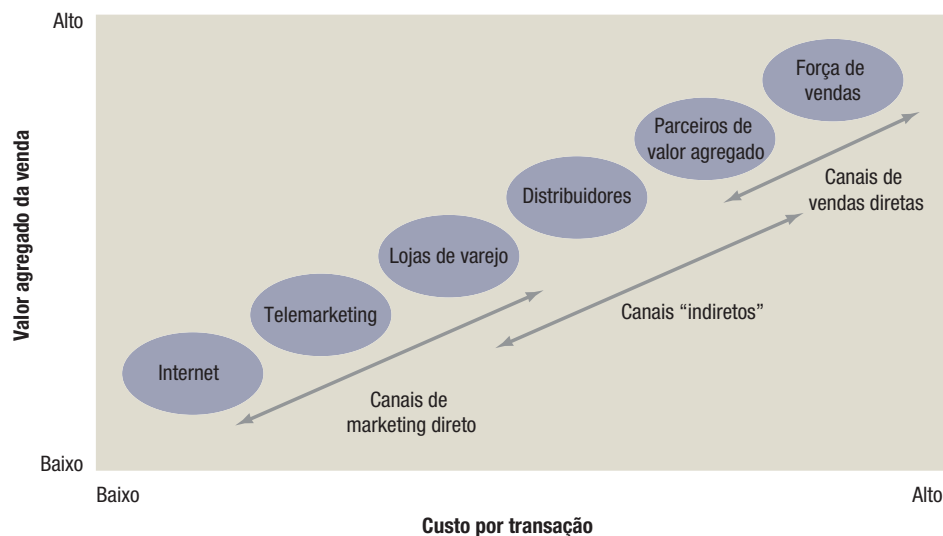


Figura 15.4

Custos de canais diferentes
versus valores agregados

Fonte: Oxford Associates, adaptado de MORIARTY, Dr. Rowland T. Cubex Corp.

As empresas tentarão alinhar clientes e canais de modo a maximizar a demanda ao menor custo geral. Sem dúvida, elas procurarão substituir canais de alto custo por canais mais baratos contanto que o valor agregado por venda seja suficiente. Veja a situação a seguir.

Um fabricante de móveis da Carolina do Norte quer vender sua linha de produtos para varejistas da costa oeste. Uma alternativa seria contratar dez novos vendedores que atuassem em um escritório de vendas em São Francisco e recebessem um salário fixo mais comissões. A outra opção seria utilizar um representante de vendas em São Francisco que tivesse bons contatos com varejistas. O representante teria 30 vendedores que receberiam uma comissão sobre as vendas.

O primeiro passo é determinar o que geraria mais vendas. A força de vendas da empresa se concentra nos produtos da empresa, e é mais bem treinada para vendê-los, mais agressiva porque seu futuro depende do sucesso da empresa e mais bem-sucedida porque muitos clientes preferem lidar diretamente com a empresa. Por outro lado, o representante de vendas conta com uma equipe de 30 vendedores, e não apenas dez; pode ser tão agressiva quanto uma força de vendas diretas, dependendo da comissão oferecida; os clientes podem apreciar sua independência; e tem muitos contatos e conhece bem o mercado. Uma empresa deve avaliar todos esses fatores ao formular uma função de demanda para ambos os canais.

O próximo passo é estimar os custos de venda de diferentes volumes por intermédio de cada canal. As previsões de custos são mostradas na Figura 15.5. Os custos fixos para incluir um representante de vendas são inferiores aos custos de montagem de um escritório de vendas próprio. No entanto, os custos crescem mais rapidamente com os representantes de vendas, porque estes ganham comissões maiores do que aquelas destinadas à equipe de vendas da empresa.

O passo final é comparar as vendas e os custos. Como demonstra a Figura 15.5, existe um nível de vendas (V_B) no qual os custos de venda são os mesmos para os dois canais. O representante de vendas é, assim, o melhor canal para qualquer volume de vendas abaixo de V_B , e o escritório de vendas da empresa é melhor para qualquer volume acima de V_B . Dada essa informação, não é de admirar que os representantes de vendas tendam a ser utilizados por empresas pequenas ou por grandes empresas em territórios menores, onde o volume de vendas é baixo.

CRITÉRIOS DE CONTROLE E ADAPTAÇÃO Utilizar um representante de vendas traz um problema de controle. Os representantes podem se concentrar nos clientes que compram mais, porém, não necessariamente nos que compram as mercadorias do fabricante. Além disso, eles podem não dominar os detalhes técnicos do produto, ou lidar com os materiais de promoção de maneira menos eficaz.

Para desenvolver um canal, os membros devem ter algum grau de compromisso uns com os outros por um período específico. Contudo, esses compromissos levam, invariavelmente, a uma redução da capacidade do fabricante de reagir a mudanças e incertezas. Uma empresa precisa de estruturas e políticas de canal que permitam uma adaptabilidade elevada.

Decisões de gerenciamento do canal

Depois que a empresa escolhe uma alternativa de canal, cada intermediário deve ser selecionado, treinado, motivado e avaliado. Os arranjos de canais devem ser modificados com o tempo. À medida que cresce, a empresa também deve levar em conta a expansão de canal para mercados internacionais.

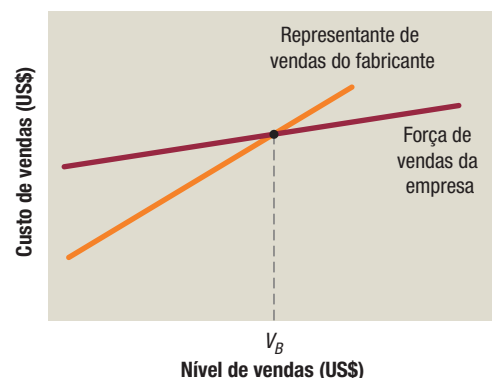


Figura 15.5

Gráfico do ponto de equilíbrio para a escolha entre a força de vendas da empresa e o representante de vendas do fabricante

Seleção de membros do canal

Para o cliente, os canais são a empresa. Imagine a impressão negativa que os clientes teriam do McDonald's, da Shell Oil ou da Mercedes-Benz se um ou mais de seus pontos de venda ou concessionárias parecessem constantemente sujos, ineficientes ou desagradáveis.

Para facilitar a seleção de membros do canal, os fabricantes devem determinar as características do intermediário ideal — o tempo de experiência no negócio, outras linhas vendidas, o histórico de crescimento e de lucro, o grau de solvência, a capacidade de cooperação e a reputação no mercado. Se os intermediárias forem representantes, os fabricantes devem avaliar o número e as características de outras linhas vendidas, assim como o tamanho e a qualidade da força de vendas. Se forem lojas de departamentos que desejam exclusividade, é preciso avaliar os locais em que elas atuam, seu potencial de crescimento e o tipo de clientela.

Treinamento e motivação de membros do canal

A empresa precisa enxergar seus intermediários da mesma forma que enxerga seu consumidor final. Precisa identificar suas necessidades e desejos de modo que sua oferta de canal seja talhada sob medida para fornecer valor superior a esses intermediários.

Programas de treinamento, de pesquisa de mercado e outros de capacitação podem motivar e melhorar o desempenho dos intermediários. A empresa sempre deve deixar claro que os considera parceiros no esforço conjunto para satisfazer o consumidor final. A Microsoft exige que seus engenheiros de atendimento terceirizados participem de uma série de cursos e realizem provas de certificação. Os aprovados são tratados formalmente como profissionais certificados pela Microsoft (Microsoft Certified Professionals) e podem utilizar essa designação para promover seu próprio negócio. Em vez de provas, outras empresas utilizam levantamentos entre os clientes.

PODER DE CANAL A habilidade dos fabricantes em gerenciar os distribuidores varia bastante. O **poder de canal** pode ser definido como a habilidade de mudar o comportamento dos membros do canal de modo que eles ajam de maneira diferente do que fariam normalmente.³¹ Os fabricantes podem exercer os seguintes tipos de poder para obter cooperação:

- **Poder coercitivo.** O fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar o relacionamento caso os intermediários não cooperem. Esse poder pode ser bastante eficaz, mas exercê-lo produz ressentimento e pode levar os intermediários a contra-atacar.
- **Poder de recompensa.** O fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional para que realizem ações ou funções específicas. O poder de recompensa normalmente produz melhores resultados do que o poder coercitivo, mas os intermediários podem esperar uma recompensa sempre que o fabricante desejar determinado comportamento da parte deles.
- **Poder legitimado.** O fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato. Contanto que os intermediários considerem o fabricante um líder legítimo, esse tipo de poder funcionará.
- **Poder de especialista.** O fabricante detém um conhecimento especial que é valorizado pelos intermediários. Porém, uma vez que tal conhecimento seja passado a eles, essa base de poder se enfraquece. O fabricante deve desenvolver novas especialidades continuamente para que os intermediários queiram continuar cooperando.
- **Poder de referência.** O fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ele. Empresas como IBM, Caterpillar e Hewlett-Packard apresentam elevado poder de referência.³²

Os poderes coercitivo e de recompensa permitem uma observação mais objetiva; já os poderes de referência, de especialista e legitimado são mais subjetivos e dependem da habilidade e da disposição das partes em reconhecê-los.

A maioria dos fabricantes considera um enorme desafio obter a cooperação dos intermediários. Eles costumam utilizar táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes, também aplicam sanções, como ameaças de reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da mentalidade de estímulo-resposta.

Em muitos casos, os varejistas detêm o poder. Nos Estados Unidos, os fabricantes oferecem aos supermercados entre 150 e 250 novos itens a cada semana, dos quais 70 por cento é rejeitado pelos compradores das lojas. Os fabricantes precisam conhecer os critérios de aceitação adotados por compradores, comitês de compras e gerentes de loja. Entrevistas realizadas pela ACNielsen constataram que os gerentes de loja eram mais influenciados por (em ordem de importância) fortes indícios de aceitação do consumidor, um plano bem concebido de propaganda e promoção de vendas e generosos incentivos financeiros.

PARCERIAS DE CANAL Empresas mais gabaritadas tentam firmar uma parceria a longo prazo com os distribuidores.³³ O fabricante comunica claramente o que deseja no tocante a cobertura de mercado, níveis de estoque, marketing, atendimento ao cliente, assessoramento e serviços técnicos e informações de mercado, podendo introduzir um plano de recompensa à adesão a essas políticas.

Visando à racionalização da cadeia de abastecimento e à redução de custos, muitos fabricantes e varejistas têm adotado *práticas de resposta eficiente ao consumidor* (ECR, do inglês *efficient consumer response*) para organizar suas relações em três áreas: (1) *gestão da demanda* ou práticas colaborativas para estimular a demanda dos consumidores com a promoção de ações conjuntas de marketing e vendas; (2) *gestão da oferta* ou práticas de colaboração para otimizar o abastecimento (com foco em atividades conjuntas de logística e da cadeia de suprimento); e (3) *facilitadores e integradores* ou tecnologia da informação colaborativa e ferramentas de melhoria de processos para sustentar atividades conjuntas que reduzam os problemas operacionais, permitam maior padronização e assim por diante.

Uma pesquisa revelou que, apesar do impacto positivo ECR sobre seu desempenho econômico e sua capacidade de desenvolvimento, os fabricantes também podem sentir que compartilham de modo desigual os encargos de adotá-lo sem obter a devida reciprocidade dos varejistas.³⁴

Avaliação dos membros do canal

Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários no tocante a padrões como cotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dispensado a mercadorias danificadas ou perdidas e cooperação em programas promocionais e de treinamento. O fabricante pode descobrir que paga mais do que deveria a determinados intermediários quando leva em conta o que eles fazem de fato. Certo fabricante remunerava um distribuidor por manter estoques, mas descobriu que na verdade eles eram mantidos em um armazém público. Os fabricantes devem estabelecer acordos segundo os quais paguem quantias específicas pelo desempenho de cada membro do canal por cada serviço contratado. Os distribuidores que tiverem fraco desempenho precisam ser aconselhados, retreinados, motivados ou dispensados.

Modificação dos arranjos de canal

Nenhum canal de marketing permanece eficaz por todo o ciclo de vida do produto. Em mercados competitivos, com poucas barreiras à entrada, é inevitável que a estrutura ideal do canal se modifique com o tempo. A mudança pode envolver o acréscimo ou a retirada de canais específicos de mercado ou de membros específicos do canal ou, ainda, o desenvolvimento de uma maneira totalmente nova de vender mercadorias.

EVOLUÇÃO DE CANAL É comum que uma nova empresa inicie atividades como uma operação de venda local em um mercado razoavelmente restrito usando alguns intermediários existentes. Identificar os melhores canais pode não ser um problema; muitas vezes, o problema está em convencer os intermediários disponíveis a aceitarem a linha da empresa.

Se for bem-sucedida, a empresa pode se expandir para novos mercados com diferentes canais. Em mercados menores, ela pode vender diretamente para varejistas; em mercados maiores, por meio de distribuidores. Na zona rural, pode operar com comerciantes de mercadorias em geral; em áreas urbanas, com comerciantes de linhas específicas. Pode conceder franquias exclusivas ou vender por todos os pontos de vendas disponíveis. Em um país, pode usar representantes de vendas internacionais; em outro, pode firmar parceria com uma empresa local.

Os primeiros compradores podem estar dispostos a pagar por canais de alto valor agregado, mas os que compram depois mudarão para canais de custo reduzido. As copiadoras de pequeno porte para uso em escritórios foram vendidas inicialmente por forças de venda direta dos fabricantes, mais tarde por revendedores de equipamentos de escritório, depois por hipermercados e, finalmente, por empresas de venda por catálogo e pela Internet.

Em resumo, o sistema de canal evolui em função de oportunidades e condições locais, ameaças e oportunidades que surgem, recursos e capacidades da empresa, entre outros fatores. Veja alguns dos desafios enfrentados recentemente pela Dell.³⁵

Dell A Dell revolucionou a categoria de computadores pessoais ao vender diretamente para clientes por telefone e, mais tarde, pela Internet. Os consumidores podiam montar seu PC exatamente como desejassem, e um rigoroso corte de custos permitia preços baixos todo dia. Seria uma fórmula vencedora? Foi, por quase duas décadas. Mas, em 2006, a empresa enfrentou problemas que provocaram uma queda acentuada no preço de suas ações. Em primeiro lugar, concorrentes revigorados, como a HP, reduziram a disparidade em produtividade e preço. Sempre mais focada no mercado corporativo, a Dell teve dificuldade em vender de forma eficaz para o mercado consumidor. Uma mudança nas preferências dos consumidores que passaram a comprar em lojas de varejo não aliviou a situação, mas danos autoinfligidos por um modelo ultraeficiente de cadeia de suprimento que espremia os custos — e a qualidade — do serviço ao cliente talvez tenham sido mais dolorosos. Os gerentes avaliavam os funcionários de centrais de atendimento principalmente pela rapidez com que terminavam cada chamada — uma receita para o desastre, enquanto inúmeros clientes sentiam que seus problemas eram ignorados ou negligenciados. Uma queda nos investimentos em P&D, que impedia o desenvolvimento de novos produtos e levou a uma falta de diferenciação, também não ajudou. Estava claro que a Dell havia iniciado um novo capítulo em sua história. Uma reformulação fundamental de sua estratégia de canal e de sua abordagem de marketing como um todo consumiria a empresa nos cinco anos seguintes.

Decisões de alteração de canal

O fabricante deve revisar e modificar periodicamente seus projetos e arranjos de canal.³⁶ A modificação torna-se necessária quando o canal de distribuição não funciona conforme o planejado, quando os padrões de compra do consumidor mudam, quando o mercado se expande, quando surgem novos concorrentes ou canais de distribuição ou quando o produto chega aos últimos estágios de seu ciclo de vida.³⁷ Acrescentar ou retirar membros específicos do canal exige uma análise progressiva. Bancos de dados de clientes cada vez mais detalhados e ferramentas de análise sofisticadas podem orientar essas decisões.³⁸ Uma pergunta básica a ser feita é como ficariam os lucros da empresa com e sem esse intermediário.

A decisão mais difícil envolve a revisão da estratégia de canal como um todo.³⁹ O sistema de venda de cosméticos de porta em porta da Avon teve de ser modificado à medida que mais mulheres passaram a trabalhar fora de casa. Apesar da conveniência dos caixas automáticos, dos serviços bancários pela Internet e das centrais de atendimento por telefone, muitos clientes de banco ainda preferem “alto nível de contato pessoal” à “alta tecnologia” ou, ao menos, querem ter poder de escolha. Por isso, os bancos têm aberto mais agências e desenvolvido práticas de *cross-sell* e *up-sell* para capitalizar o contato face a face.

Considerações sobre canais globais

Os mercados internacionais representam desafios distintos, incluindo variações nos hábitos de compra dos consumidores, e, ao mesmo tempo, oportunidades.⁴⁰ Na Índia, as vendas do “varejo organizado” — hipermercados, supermercados e lojas de departamento — representam apenas quatro por cento do mercado de US\$ 322 bilhões. A maioria das compras ainda ocorre em milhões de mercearias independentes, ou *lojas kirana*, dirigidas por um proprietário e uma ou talvez duas outras pessoas.⁴¹ Muitos dos grandes varejistas globais, como Aldi, da Alemanha, Tesco, do Reino Unido, e Zara, da Espanha, adaptaram sua imagem às necessidades e aos desejos locais ao entrar em um novo mercado.

Empresas franqueadas, como as academias de ginástica para mulheres Curves e as lanchonetes Subway, têm apresentado crescimento de dois dígitos no exterior, especialmente em mercados em desenvolvimento como Brasil e Europa Central e Oriental. Em alguns casos, *franqueados master* pagam uma taxa significativa para atuar com exclusividade em um território ou

país onde operam como um “minifranqueador”. Conhecendo as leis e os costumes locais, bem como as necessidades dos consumidores, mais do que as empresas estrangeiras, eles vendem e supervisionam franquias e cobram royalties.⁴²

Mas existem muitas armadilhas na expansão global, e os varejistas também precisam defender em casa seu próprio território da entrada de investidores estrangeiros. Vendendo de tudo, desde comida até televisores, o Carrefour da França, segundo maior varejista do mundo, encontrou forte concorrência em seus mercados internos de supermercados menores que vendem mantimentos e em varejistas especializados como IKEA ou Fnac que comercializam outros bens. Apesar de forte em partes da Europa, Ásia e América Latina, o Carrefour (que significa “encruzilhada”, em francês) foi forçado a encerrar operações em vários países como Japão, Coreia do Sul, México, República Tcheca, Eslováquia, Rússia, Suíça e Portugal. Outro megavarejista francês semelhante ao Walmart, o Auchan, tem obtido êxito em ingressar em mercados emergentes como a China, embora seja incapaz de estourar em mercados como Estados Unidos ou Grã-Bretanha.⁴³

O primeiro passo no planejamento de um canal global, como frequentemente ocorre no marketing, é se aproximar dos clientes. Para adaptar suas linhas de roupa ao gosto dos europeus, a Urban Outfitters, sediada na Filadélfia, estabeleceu uma unidade separada de design e merchandising em Londres antes de abrir sua primeira loja na Europa. Embora isso aumentasse os custos, o estilo norte-americano misturado ao europeu ajudou o varejista a se destacar.⁴⁴ Cruzando o Atlântico em sentido contrário, a Tesco lançou seus minimercados gourmet Fresh & Easy na Califórnia após 20 anos de pesquisa, que incluiu passar um tempo com famílias norte-americanas e filmar o conteúdo de suas geladeiras. A varejista havia seguido esses mesmos passos antes de entrar na China.⁴⁵

Uma boa estratégia de varejo que ofereça aos clientes uma experiência de compra positiva e um valor sem igual, desde que devidamente adaptada, provavelmente obterá sucesso em mais de um mercado. Veja o caso da Topshop.

Topshop Fundada por Sir Richard Green no Reino Unido em 1994, a varejista de roupas Topshop é uma rede de 310 lojas no Reino Unido e 116 franquias internacionais que conta com intensa fidelidade de sua base de clientes que seguem as tendências da moda e têm obsessão por estilo. Vendendo principalmente trajes de festa, acessórios e roupas para serem usadas no dia a dia pelas mulheres, a Topshop mescla a moda inglesa das ruas com preços razoáveis e serviços de entretenimento. Uma versão mais sofisticada e peculiar das redes de *fast-fashion* H&M e Zara, a Topshop permite aos consumidores da classe média se vestirem bem a um preço acessível. Além de firmar parceria com ícones de estilo como Kate Moss, Stella Vine e Celia Birtwell para criar os modelos mais recentes, a Topshop oferece consultores de estilo, o programa Topshop-to-Go (uma reunião como as realizadas pela Tupperware, que leva um assessor de estilo à casa de uma cliente com roupas para até 10 pessoas) e a Topshop Express (um serviço de entrega expressa via motonetas Vespa para “emergências” de moda). A loja de 5.574 metros quadrados na Broadway em Nova York é a segunda maior loja da Topshop e a primeira loja carro-chefe fora do Reino Unido.⁴⁶

Integração de canal e sistemas

Os canais de distribuição não são estáticos. Examinaremos o recente crescimento dos sistemas de marketing verticais, horizontais e multicanal. Na seção seguinte, veremos como esses sistemas cooperam, entram em conflito e concorrem entre si.

Sistemas verticais de marketing

Um **canal de marketing convencional** é formado por um fabricante independente e um ou mais atacadistas e varejistas. Cada um deles é um negócio independente que busca maximizar o próprio lucro, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema como um todo. Nenhum membro do canal tem controle completo ou substancial sobre os demais.

Um **sistema vertical de marketing (SVM)**, ao contrário, é formado pelo fabricante e um ou mais atacadistas e varejistas, todos atuando como um sistema unificado. Um dos membros, o *capitão do canal*, é dono ou franqueador dos outros ou tem tanto poder que todos cooperam com ele. A seção Novas Ideias em Marketing “Os administradores de canal assumem o comando” apresenta uma perspectiva sobre como os administradores de canal, um conceito correlato, podem atuar.



Novas ideias em marketing

Os administradores de canal assumem o comando

V. Kasturi Rangan de Harvard acredita que as empresas devem adotar uma nova abordagem de mercado — a **administração de canal**. Rangan define essa abordagem como a capacidade que um determinado participante de um canal de distribuição — um administrador — tem para criar uma estratégia de mercado que, simultaneamente, leve em conta os melhores interesses dos clientes e gere lucros para todos os parceiros de canal. O administrador de canal coordena um canal sem emitir comandos ou diretrizes, persuadindo os parceiros de canal a agirem de acordo com o que for melhor para todos.

Um administrador de canal pode ser o fabricante de um bem ou o fornecedor de um serviço (Procter & Gamble ou American Airlines, por exemplo), o fabricante de um componente-chave (fabricante de microchips Intel), um fornecedor ou montador (Dell ou Arrow Electronics), um distribuidor (W. W. Grainger) ou um varejista (Walmart). Dentro de uma empresa, o comando pode ficar a cargo do CEO, um alto executivo ou uma equipe de gerentes seniores.

A abordagem de administração de canal deve atrair toda organização disposta a adotar uma abordagem disciplinada à estratégia de canais. Tendo em mente o ponto de vista do cliente, o administrador defende a mudança entre todos os participantes, transformando-os em parceiros com um objetivo comum.

A administração de canal traz dois resultados importantes. Primeiro, expande o valor para os clientes do administrador, ampliando o mercado ou as compras dos que já são clientes por meio do canal. Um segundo resultado consiste em criar um canal unido de maneira firme e, ainda assim, adaptável, no qual os membros mais valiosos são recompensados e os menos importantes são eliminados.

Rangan esboça três disciplinas principais de gestão de canais:

1. **Mapeamento** no nível do setor fornece uma visão abrangente dos principais fatores determinantes da estratégia de canal e sua evolução. Identifica as melhores práticas e lacunas atuais e projeta necessidades futuras.
2. **Desenvolvimento e a edição** avaliam os próprios canais da empresa para identificar eventuais déficits no atendimento às necessidades dos clientes e/ou melhores práticas competitivas para montar um sistema geral novo e aprimorado.
3. **Alinhamento e influência** fecham as lacunas e criam um pacote de compensação em sintonia com o esforço e o desempenho dos membros do canal que agregam ou poderiam agregar valor.

A administração de canal atua no nível do cliente, e não no nível das instituições de canal. Assim, os gerentes de canal podem adaptar seu atendimento às necessidades dos clientes sem ter que alterar a estrutura do canal ao mesmo tempo. Como uma abordagem evolutiva para a mudança de canal, a administração exige monitoramento constante, aprendizagem e adaptação, mas visando os interesses de clientes, parceiros de canal e do administrador de canal. Este não precisa ser uma grande empresa ou líder de mercado; Rangan cita participantes menores, como Haworth e Atlas Copco, bem como os distribuidores e varejistas como Walmart, Best Buy e HEB (supermercados).

Fonte: RANGAN, V. Kasturi. *Transforming your go-to-market strategy: the three disciplines of channel management*. Boston: Harvard Business School Press, 2006; RANGAN, Kash. *Channel stewardship: an introductory guide*. www.channel-stewardship.com; ROSE, Partha; DEY, Romit. *Channel stewardship: driving profitable revenue growth in high-tech with multi-channel management*. *Infosys ViewPoint*, ago. 2007.

Os SMVs (sistemas verticais de marketing) surgiram como resultado de fortes tentativas de membros do canal de controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. Eles conseguem economias por causa do tamanho, do poder de barganha e da supressão de serviços duplicados. Compradores corporativos de produtos e sistemas complexos valorizam a troca extensiva de informações que se pode obter por meio de SVM,⁴⁷ os quais se tornaram o modo de distribuição dominante no mercado consumidor dos Estados Unidos, atendendo cerca de 70 a 80 por cento do mercado total. Há três tipos de SVM: corporativo, administrado e contratual.

SISTEMA VERTICAL DE MARKETING (SMV) CORPORATIVO Um *SMV corporativo* combina estágios sucessivos de produção e distribuição sob o comando de um único proprietário. A Sears, por exemplo, obtém mais de 50 por cento das mercadorias que vende de empresas nas quais tem participação integral ou parcial. A Sherwin-Williams produz tinta, mas também opera 3.300 lojas de varejo de sua propriedade.

SISTEMA VERTICAL DE MARKETING (SVM) ADMINISTRADO Um *SVM administrado* coordena sucessivos estágios de produção e distribuição em função do tamanho e do poder de um dos membros. Os fabricantes de uma marca dominante podem contar com a garantia de cooperação comercial e o suporte dos revendedores. Dessa maneira, a Kodak, a Gillette, a Procter & Gamble e a Campbell Soup são capazes de obter alto nível de cooperação de seus revendedores no que diz respeito a exposições, espaço nas prateleiras,

promoções e políticas de preço. O arranjo fornecedor-distribuidor mais avançado para um SVM administrado é o **projeto de distribuição**, que desenvolve um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado e vertical, que vai de encontro às necessidades do fabricante e dos distribuidores.

SISTEMA VERTICAL DE MARKETING (SVM) CONTRATUAL Um SVM *contratual* consiste em empresas independentes, atuantes em diferentes níveis de produção e distribuição, que integram seus programas por meio de contratos para, assim, obter mais economias ou impacto nas vendas do que poderiam conseguir sozinhas.⁴⁸ Às vezes, tidas como “parcerias que agregam valor”, há três tipos de SVM contratual:

1. **Redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista** — os atacadistas organizam redes voluntárias de varejistas independentes para ajudar a padronizar suas práticas de vendas e obtêm economias de compra para competir eficazmente com grandes redes de organizações.
2. **Cooperativas de varejistas** — os varejistas tomam a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado e, às vezes, de fabricação. Os membros concentram a realização de suas compras pela cooperativa e planejam divulgação conjunta. Os lucros retornam aos membros na proporção de suas compras. Varejistas que não sejam membros também podem comprar por esse meio, mas não participam dos lucros.
3. **Organizações de franquia** — o membro de um canal chamado *franqueador* pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos.

Embora a ideia básica seja antiga, há várias formas novas de franquia. O sistema tradicional é a *franquia de varejista patrocinada pelo fabricante*. A Ford, por exemplo, autoriza a venda de seus carros por concessionárias independentes que concordem em seguir condições específicas de vendas e serviços. Outro sistema é a *franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante*. A Coca-Cola autoriza engarrafadoras (atacadistas) em vários mercados a comprar seu xarope, acrescentar água e gás, engarrafar e vender a varejistas em mercados locais. O sistema mais recente é a *franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços*, organizada por um fornecedor de serviços que presta seus serviços aos consumidores de maneira eficiente. É possível encontrar exemplos disso nos negócios de locação de automóveis (Hertz, Avis), *fast-food* (McDonald's, Burger King) e hotéis (Howard Johnson, Ramada Inn). Em um sistema de dupla distribuição, as empresas usam tanto a integração vertical (o franqueador efetivamente é dono e administrador das unidades) quanto a governança de mercado (o franqueador licencia as unidades a outros franqueados).⁴⁹

A NOVA CONCORRÊNCIA NO VAREJO Muitos varejistas independentes que não se juntaram a SVMs desenvolveram lojas especializadas que atendem segmentos especiais do mercado. O resultado é a polarização do varejo entre grandes organizações verticais de marketing e lojas especializadas independentes. Isso cria um problema para os fabricantes. Eles estão fortemente ligados a intermediários independentes, mas podem ter de se realinhar com sistemas verticais de marketing de rápido crescimento em condições menos atraentes. Além disso, os sistemas verticais de marketing constantemente ameaçam abandonar os grandes fabricantes e organizar sua própria fabricação. A nova concorrência no varejo não acontece mais entre unidades independentes de negócios, mas entre sistemas completos de redes programadas centralmente (corporativas, administradas e contratuais) que competem entre si para conseguir a maior economia de custos e a melhor resposta do cliente.

Sistemas horizontais de marketing

Outro sistema de administração de canal é o **sistema horizontal de marketing**, no qual duas ou mais empresas não relacionadas unem recursos ou programas para explorar uma nova oportunidade de mercado. Isoladamente, as empresas carecem de recursos de capital, know-how, produção ou marketing para se aventurar sozinha, ou receiam assumir riscos. As empresas podem trabalhar juntas em uma base temporária ou permanente, ou criar uma joint-venture.

Por exemplo, muitas redes de supermercado fazem acordos com bancos para oferecer serviços bancários em suas lojas. O Citizen Bank tem mais de 523 agências em supermercados, que perfazem aproximadamente 35 por cento de sua rede de agências. As equipes de funcionários do Citizen

que trabalham nesses locais são mais orientadas a vendas, mais jovens e provavelmente mais experientes em vendas no varejo do que o pessoal que trabalha nas tradicionais agências físicas.⁵⁰

Integração de sistemas de marketing multicanal

Atualmente, a maioria das empresas adota o marketing multicanal. A Disney vende seus vídeos por meio de cinco canais principais: locadoras de filmes, como a Blockbuster; lojas próprias, as Disney Stores (agora adquiridas e administradas por The Children's Place); grandes redes varejistas, como a Best Buy; varejistas da Internet, como as Disney Stores on-line e a Amazon.com; catálogo da Disney e catálogos de outras empresas licenciadas. Essa variedade de canais proporciona à empresa uma cobertura máxima de mercado, e lhe permite oferecer vídeos por diversos preços.⁵¹ Veja a seguir algumas opções de canal para a fabricante de artigos de couro Coach.

Coach A Coach comercializa uma sofisticada linha de bolsas, pastas, malas e acessórios. Cerca de 84 por cento de suas vendas são feitas por meio de Internet, catálogo, lojas de varejo próprias na América do Norte, Japão, Hong Kong, Macau e China continental, e pontas de estoque nos Estados Unidos. A Coach também mantém lojas dentro de grandes lojas de departamento no Japão e na China. Dez por cento de suas vendas vêm de 930 lojas de departamento nos Estados Unidos, como Macy's (incluindo a Bloomingdale's), Dillard's, Nordstrom, Saks (incluindo a Carson's) e Lord & Taylor, bem como dos sites de alguns desses revendedores. Cinco por cento das vendas advêm de atacadistas internacionais em 20 países, em sua maioria lojas de departamento. Finalmente, a Coach tem relações de licenciamento com Movado (relógios), Jimlar (calçado) e Marchon (óculos). Esses produtos licenciados às vezes são vendidos em outros canais, como joalherias, sofisticadas lojas de calçados e óticas.⁵²

O **sistema de canais de marketing integrado** é aquele em que as estratégias e táticas de vender por meio de um canal refletem as estratégias e táticas de vender por meio de um ou mais outros canais. Ao acrescentar mais canais, as empresas podem obter três importantes benefícios. O primeiro deles é a maior cobertura de mercado. Não somente mais consumidores podem comprar os produtos da empresa em mais localidades como também os que compram em mais de um canal costumam ser mais rentáveis do que consumidores que utilizam um único canal.⁵³ O segundo benefício é o menor custo de canal — vender por telefone é mais econômico do que a visita pessoal a clientes menores. O terceiro é a venda mais personalizada — como acrescentar uma força de vendas técnica para vender equipamentos mais complexos.

Entretanto, os benefícios do acréscimo de canais têm um preço. Novos canais geralmente trazem problemas de conflito e controle. Dois ou mais canais de uma empresa podem acabar disputando os mesmos clientes.

É evidente que as empresas precisam refletir previamente sobre a arquitetura de seu canal e determinar quais funções cada canal deve executar. A Figura 15.6 exibe uma matriz simples para orientar a tomada de decisões sobre arquitetura de canais. A matriz consiste nos principais canais de marketing (linhas) e nas principais tarefas de canal a serem realizadas (colunas).⁵⁴

A matriz ilustra por que a utilização de apenas um canal de marketing não é eficiente. Considere o uso de uma força direta de vendas. Cada vendedor teria de identificar as indicações, qualificá-las, realizar a pré-venda, fechar a venda, fornecer o serviço e administrar o crescimento da conta. Uma abordagem multicanal integrada seria mais eficiente. O departamento de marketing da empresa colocaria em prática uma campanha de pré-vendas que informasse os clientes potenciais sobre os produtos da empresa por meio de anúncios, mala direta e telemarketing; geraria indicações por meio de telemarketing, mala direta, anúncios e feiras; qualificaria as indicações classificando-as como quentes, mornas ou frias. Assim, o vendedor somente entraria em contato com o cliente potencial quando este já tivesse conhecimento da oferta e estivesse pronto para negociar. Essa arquitetura multicanal otimiza cobertura, customização e controle, minimizando custo e conflito.

Diferentes canais de venda devem ser utilizados para clientes de portes diferentes — uma força de vendas diretas para atender grandes clientes, um sistema de telemarketing para clientes de médio porte e distribuidores para clientes menores. No entanto, esses ganhos podem ficar comprometidos por um nível maior de disputa pelo cliente. Por exemplo, representantes de vendas que trabalham por território podem reivindicar crédito por todas as vendas feitas em seu território, independentemente do canal de marketing utilizado.

		Tarefas de geração de demanda										
		Coletar informações relevantes	Desenvolver e disseminar comunicações	Pesquisar acordos de preço	Fazer pedidos	Financiar estoque	Assumir riscos	Facilitar armazenagem e transporte de produtos	Facilitar pagamento	Supervisionar a transferência de posse		
Canais e métodos de marketing	EMPRESA	Internet										CLIENTE
		Gerência de conta nacional										
		Vendas diretas										
		Telemarketing										
		Mala direta										
		Lojas de varejo										
		Distribuidores										
		Intermediários e revendedores com valor agregado										

Fonte: adaptado de MORIARTY, Rowland T.; MORAN, Ursula. Marketing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, p. 150, nov./dez. 1990.

Figura 15.6

A matriz híbrida

As empresas que fazem uso de uma arquitetura multicanal também precisam decidir quanto de seu produto será oferecido em cada um dos canais. A Patagonia vê a Internet como o canal ideal para mostrar sua linha inteira, considerando-se que 20 lojas e cinco pontas de estoque estão limitadas pelo espaço a oferecer somente uma seleção, e que até mesmo seu catálogo impresso promove menos de 70 por cento do total de mercadorias que produz.⁵⁵ Outras empresas preferem limitar suas ofertas on-line, com base na teoria de que os compradores pesquisam sites e catálogos Web em busca do “melhor” dentre a imensa variedade de produtos da empresa e não querem ter de clicar em dezenas de páginas.

Conflito, cooperação e concorrência

Independentemente da qualidade do projeto e do gerenciamento dos canais, sempre haverá algum conflito, no mínimo, porque os interesses das empresas participantes nem sempre coincidem. Um **conflito de canal** ocorre quando as ações de um membro de um canal impedem que outro canal atinja seu objetivo. A gigante de software Oracle Corp., atormentada por um conflito de canal entre sua força de vendas e seus fornecedores parceiros, decidiu implementar novos “territórios de todos os parceiros”, onde todas as negociações, exceto por contas estratégicas específicas, passariam por parceiros Oracle selecionados.⁵⁶

A **coordenação do canal** ocorre quando os membros atuam em conjunto para atingir os objetivos do canal, em oposição a seus objetivos individuais potencialmente incompatíveis.⁵⁷ Aqui, examinaremos três questões: que tipos de conflito surgem nos canais? O que causa o conflito de canais? O que pode ser feito para resolver as situações de conflito?

Tipos de conflito e concorrência

Suponha que um fabricante estruture um canal vertical formado por atacadistas e varejistas na expectativa de obter cooperação do canal e maiores lucros para todos os membros. Contudo, podem ocorrer conflitos vertical, horizontal e multicanal.

- **Conflito horizontal de canal.** Ocorre entre membros de mesmo nível de um canal. Alguns franqueados da Pizza Inn reclamaram que outros franqueados usavam ingredientes de qualidade inferior, ofereciam atendimento inadequado aos clientes e prejudicavam a imagem da marca como um todo.

- **Conflito vertical de canal.** Ocorre entre diferentes níveis no mesmo canal. Quando a Estée Lauder criou um site Web para vender suas marcas Clinique e Bobbi Brown, a loja de departamento Dayton Hudson reduziu seu espaço para produtos Estée Lauder.⁵⁸ Uma maior consolidação varejista — os 10 maiores varejistas norte-americanos representam mais de 80 por cento dos negócios de um fabricante médio — levou a maior pressão de preços e influência de varejistas.⁵⁹ A Walmart, por exemplo, é o principal comprador de muitos fabricantes, incluindo Disney, Procter & Gamble e Revlon, e é capaz de impor preços reduzidos ou descontos por volume desses e de outros fornecedores.⁶⁰
- **Conflito multicanal.** Existe quando o fabricante estabelece dois ou mais canais que vendem para o mesmo mercado.⁶¹ Esse conflito tende a se tornar bastante intenso quando membros de um canal conseguem um preço menor (com base em maior volume de compras) ou trabalham com uma margem de lucro menor. Quando a Goodyear começou a vender suas conhecidas marcas de pneus na Sears, no Walmart e na Discount Tire, ela irritou seus revendedores independentes e, por fim, conseguiu tranquilizá-los, oferecendo modelos exclusivos de pneus que não poderiam ser encontrados em outros varejistas.

Causas do conflito de canal

Algumas causas de conflito de canal são fáceis de resolver; outras, não. O conflito pode ser desencadeado por:

- **Incompatibilidade de objetivos.** O fabricante pode querer atingir rápida penetração no mercado por meio de uma política de preços reduzidos. Os revendedores, ao contrário, podem preferir trabalhar com margens de lucros maiores e buscar lucratividade de curto prazo.
- **Direitos e papéis pouco claros.** A HP pode vender computadores pessoais para grandes empresas por intermédio de sua própria força de vendas, mas seus revendedores licenciados também podem tentar conseguir essas contas vultosas. Limites territoriais e crédito pelas vendas costumam gerar conflitos.
- **Diferenças de percepção.** O fabricante pode estar otimista quanto à perspectiva econômica a curto prazo e querer que os revendedores mantenham um estoque maior. Os revendedores podem não concordar. Na categoria de bebidas, não é incomum que surjam conflitos entre fabricantes e seus distribuidores sobre a melhor estratégia de propaganda.
- **Dependência dos intermediários em relação ao fabricante.** O destino de revendedores exclusivos, como concessionárias de automóveis, é afetado de perto pelas decisões do fabricante quanto ao produto e aos preços. Essa situação cria um enorme potencial de conflito.

Gerenciamento do conflito de canal

Em certa medida, conflitos de canal podem ser construtivos e levar um ambiente em transformação a uma adaptação mais dinâmica; entretanto, o excesso deles provoca desequilíbrio.⁶² O desafio não é eliminar o conflito, o que é impossível, e sim lidar melhor com ele. Há vários mecanismos para gerenciar conflitos com eficácia (veja a Tabela 15.2).⁶³

Justificativa estratégica Em alguns casos, uma justificativa estratégica convincente de que atendem segmentos distintos e não competem tanto quanto se poderia pensar pode reduzir o

TABELA 15.2 Estratégias para administrar conflitos de canais

Justificativa estratégica
Dupla compensação
Metas superordenadas
Troca de funcionários
Participação conjunta em associações
Cooptação
Diplomacia, mediação ou arbitragem
Processo judicial

potencial de conflito entre os membros do canal. Desenvolver versões especiais de produtos para diferentes membros de canal — variantes da marca conforme descrito no Capítulo 9 — é uma forma clara de demonstrar essa distinção.

Dupla compensação Pela dupla compensação, paga-se aos canais existentes por vendas feitas via novos canais. Quando a Allstate começou a vender seguro on-line, ela concordou em pagar aos corretores uma comissão de dois por cento para atendimento pessoal a clientes que haviam feito cotações pela Internet. Apesar de menor do que a comissão normal de 10 por cento para operações convencionais, serviu para reduzir tensões.⁶⁴

Metas superordenadas Os membros do canal podem chegar a um acordo sobre a meta fundamental ou superordenada que estejam buscando juntos, seja ela sobrevivência, participação de mercado, alta qualidade ou satisfação do cliente. Eles costumam tomar essa atitude quando o canal enfrenta uma ameaça externa, como um canal concorrente mais eficiente, uma legislação adversa ou uma mudança nos desejos do consumidor.

Troca de funcionários Uma etapa útil é a troca de pessoas entre dois ou mais níveis de canal. Os executivos da GM poderiam concordar em trabalhar por um curto período em algumas concessionárias, e alguns proprietários de concessionárias poderiam trabalhar no departamento de políticas de revenda da GM. Espera-se que, assim, os participantes passem a entender o ponto de vista um do outro.

Participação conjunta em associações Da mesma forma, as empresas podem encorajar a participação conjunta em associações setoriais. Uma boa cooperação entre a Grocery Manufacturers of America e o Food Marketing Institute, que representam a maioria das redes de produtos alimentícios, levou ao desenvolvimento do código universal de produtos (UPC, do inglês *universal product code*). As associações podem discutir problemas entre os fabricantes de alimentos e os varejistas e resolver essas questões de maneira sensata.

Cooptação A cooptação é o esforço de uma organização para conquistar o apoio dos líderes de outra organização mediante a sua inclusão em conselhos consultivos, conselhos de administração e assemelhados. Contanto que a organização que toma a iniciativa trate os líderes com respeito e ouça suas opiniões, a cooptação pode reduzir o conflito. Contudo, para conseguir o apoio desses líderes, talvez tenha de fazer concessões no que se refere a políticas e planos.

Diplomacia, mediação e arbitragem Quando o conflito é crônico ou agudo, as partes podem ter de recorrer a meios mais contundentes. A *diplomacia* acontece quando cada lado envia uma pessoa ou grupo para se reunir com os representantes da outra parte e resolver o conflito. Com a *mediação*, recorre-se a uma terceira parte neutra que tenha habilidade para conciliar os interesses das duas partes. Na *arbitragem*, duas partes concordam em apresentar seus argumentos a um ou mais árbitros e em aceitar a decisão deles.

Processo judicial Algumas vezes, quando nenhum desses métodos se mostra eficiente, um parceiro de canal pode decidir mover um processo judicial. Quando a Coca-Cola decidiu distribuir a bebida Powerade diretamente a armazéns regionais do Walmart, 60 engarrafadores se queixaram de que a prática prejudicaria suas atribuições centrais de distribuição loja a loja (DSD, do inglês *direct store distribution*) e moveram uma ação judicial. Um acordo permitiu a exploração mútua do novo serviço e de sistemas de distribuição complementares ao sistema DSD.⁶⁵

Diluição e canibalização

Os profissionais de marketing devem ter cuidado para não diluir suas marcas por meio de canais inadequados, particularmente as marcas de luxo, cuja imagem muitas vezes se baseia em exclusividade e atendimento personalizado. Calvin Klein e Tommy Hilfiger sofreram um duro golpe ao vender muitos de seus produtos em canais de desconto.

Para atingir clientes de alto poder aquisitivo que trabalham muito e têm pouco tempo para fazer compras, marcas requintadas do mundo da moda como Dior, Louis Vuitton e Fendi divulgaram sites de e-commerce como uma forma de os clientes pesquisarem itens antes de entrar em uma loja e como um meio de combater as falsificações vendidas na Internet. Considerando-se os esforços que essas marcas fazem para mimar clientes em suas lojas — porteiros, taças de

champagne, ambiente extravagante —, elas tiveram que trabalhar arduamente para também oferecer uma experiência de alta qualidade on-line.⁶⁶

Questões legais e éticas nas relações de canal

De modo geral, as empresas são livres para estabelecer qualquer arranjo de canal que lhes convenha. Na verdade, há leis que procuram evitar que as empresas façam uso de táticas de exclusão capazes de impedir os concorrentes de utilizar um canal. Aqui, consideraremos brevemente a legalidade de certas práticas, incluindo direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.

Em decorrência da *distribuição exclusiva*, apenas certos pontos de venda têm autorização para comercializar os produtos de uma empresa. Exigir que esses revendedores não trabalhem com produtos da concorrência é denominado *direito de exclusividade*. Ambas as partes se beneficiam com os acordos de exclusividade: o fabricante obtém pontos de venda mais fiéis e dependentes, e os revendedores obtêm uma fonte fixa de suprimento de produtos especiais, além de mais suporte por parte do fabricante. Os acordos de exclusividade são legais, contanto que não diminuam a concorrência de maneira significativa ou tendam a criar um monopólio, e que ambas as partes entrem no acordo voluntariamente.

O direito de exclusividade inclui acordos territoriais exclusivos. O fabricante pode concordar em não vender para outros revendedores em determinada área, ou o comprador pode concordar em vender apenas em seu próprio território. A primeira prática aumenta o entusiasmo e o compromisso do revendedor. É, também, perfeitamente legal — um fabricante não tem nenhuma obrigação legal de vender por intermédio de mais lojas do que ele desejar. Já a segunda prática, pela qual o fabricante tenta impedir que um revendedor venda fora de seu território, tornou-se uma importante questão legal. Um caso que levou a processos difíceis foi o da GT Bicycles, de Santa Ana, Califórnia, que processou a gigantesca rede PriceCostco por vender 2.600 de suas caras mountain bikes com um enorme desconto, prejudicando assim seus outros revendedores nos Estados Unidos. A GT alega que vendeu as bicicletas a um distribuidor na Rússia e que elas seriam comercializadas exclusivamente naquele país. Segundo ela, quando uma loja de descontos usa intermediários para conseguir mercadorias exclusivas, está praticando fraude.⁶⁷

Os fabricantes de uma marca forte às vezes vendem para os revendedores apenas se estes trabalharem com outros produtos da linha, ou mesmo com a linha toda. Essa prática é conhecida como *forçar a linha completa*. Esses **acordos vinculados** não são necessariamente ilegais, mas violam a lei de alguns países como, por exemplo, os Estados Unidos, quando têm o efeito de diminuir a concorrência.

Livres para escolher seus revendedores, os fabricantes enfrentam algumas limitações quanto a seu direito de encerrar as atividades de revenda. Em geral, eles só podem eliminar revendedores “por justa causa”. Mas não se caracteriza justa causa o revendedor se recusar a cooperar com o fabricante em acordos questionáveis, tais como distribuição exclusiva ou acordos vinculados.

Marketing no e-commerce

O *e-commerce* utiliza um site para realizar uma transação ou facilitar a venda de bens e serviços pela Internet. As vendas no varejo on-line explodiram nos últimos anos, e é fácil perceber por quê. Os varejistas on-line podem prover de modo previsível experiências convenientes, informativas e personalizadas para tipos bastante diferentes de consumidores e empresas. Ao economizar o custo de espaço físico, funcionários e inventário, esses varejistas podem lucrar com a venda de baixo volume de produtos para mercados de nicho. Os varejistas on-line competem em três principais aspectos de uma transação: (1) interação do cliente com o site; (2) entrega; e (3) capacidade de resolver problemas quando eles ocorrem.⁶⁸

Podemos distinguir entre empresas **inteiramente virtuais**, que começaram com um site sem nenhuma existência prévia como empresa tradicional, e empresas **virtuais e reais** (*brick-and-click*), empresas existentes que acrescentaram um site de informações e/ou e-commerce a suas operações.

Empresas inteiramente virtuais

Existem vários tipos de empresa inteiramente virtual: sites de busca, provedores de serviços de Internet (ISPs, do inglês *Internet service providers*), sites comerciais, sites de transação, sites de conteúdo e sites capacitadores. Os sites comerciais vendem toda espécie de bens e serviços, principalmente livros, discos, filmes, brinquedos, seguros, ações, roupas e serviços financeiros. Eles usam várias estratégias para competir: nos Estados Unidos, o AutoNation.com é o metamediário líder em vendas e serviços relacionados com carros; o Hotels.com é o líder de informações em reservas de hotéis; o Buy.com lidera em preços baixos; e o Winespectator é especialista na categoria vinho.

FATORES DE SUCESSO DO E-COMMERCE É preciso cuidado na hora de criar e operar sites de *e-commerce*. O atendimento ao cliente é fundamental. Compradores on-line podem selecionar um item para compra, mas não conseguir completar a transação — uma estimativa da taxa de conversão de compradores da Internet foi de, apenas, cerca de 35 por cento em março de 2008. Pior ainda, apenas 2 a 3 por cento das visitas a lojas virtuais resultaram em vendas, em comparação com 5 por cento das visitas a lojas de departamento.⁶⁹ Para melhorar as taxas de conversão, as empresas devem tornar o site rápido, simples e fácil de usar. Algo tão simples como ampliar imagens do produto na tela pode aumentar o tempo de leitura e o volume de compras dos clientes.⁷⁰

Levantamentos com consumidores sugerem que os inibidores mais significativos das compras on-line são a ausência de experiências prazerosas, interação social e contato com um representante da empresa.⁷¹ As empresas passaram a trabalhar nesse problema. Muitas já oferecem conversas on-line em tempo real para fornecer aos clientes em potencial aconselhamento imediato sobre produtos e sugerir a compra de itens adicionais. Quando um representante participa ativamente de uma venda, o valor médio por pedido costuma ser maior. Empresas B2B também precisam dar uma face humana a sua presença eletrônica, e algumas tiram proveito de tecnologias da Web 2.0, tais como ambientes virtuais, blogs, vídeos on-line e recursos como *click-to-chat*.

Para aumentar a satisfação do cliente e os valores de entretenimento e de informação das experiências de compras baseadas na Web, algumas empresas utilizam *avatares*, representações gráficas de personagens virtuais, animados, que atuam como representantes da empresa, assistentes pessoais de compras, guias de sites ou parceiros de conversação. Os avatares podem aumentar a eficácia de um canal de vendas pela Internet, especialmente se são vistos como especialistas ou atrativos.⁷²

Garantir a segurança e a privacidade on-line continua a ser importante. Os clientes devem considerar o site confiável, ainda que ele represente uma empresa que já seja altamente confiável no mundo real. Investimentos em design e processos de sites podem ajudar a tranquilizar os clientes sensíveis aos riscos da Internet.⁷³ Varejistas on-line também têm testado novas tecnologias como blogs, redes sociais e *mobile marketing* para atrair novos compradores.

E-COMMERCE B2B Embora a mídia tenha dado muita atenção a sites B2C (*business-to-consumer*, da empresa para o consumidor), a atividade é ainda mais intensa nos sites B2B (*business-to-business*, de empresa para empresa), que vêm mudando profundamente o relacionamento fornecedor-cliente.

No passado, os compradores precisavam se empenhar para coletar informações sobre fornecedores globais. Os sites B2B tornam os mercados mais eficientes, proporcionando aos compradores fácil acesso a um grande volume de informações a partir de: (1) *sites de fornecedores*; (2) *intermediários de informação*, intermediários que agregam valor coletando e disponibilizando informações sobre alternativas; (3) *market makers*, intermediários que criam mercados ligando compradores a vendedores; e (4) *comunidades de clientes*, sites em que compradores podem trocar informações sobre bens e serviços de fornecedores.⁷⁴ As empresas têm usado sites de leilões B2B, taxa pré-definida de câmbio, catálogos de produtos on-line, sites de permuta e outros recursos da Internet para obter preços melhores. Ironicamente, o maior dos *market makers* B2B é o Alibaba, criado na China, onde os negócios enfrentam décadas de antipatia comunista a empreendimentos privados.

Alibaba Concebido por Jack Ma, o Alibaba surgiu em 1999 e cresceu ao longo da década seguinte para se tornar o maior mercado B2B on-line do mundo e o site de leilões on-line mais popular da Ásia. Seus números são impressionantes. A empresa de US\$ 9 bilhões tem 43 milhões de usuários cadastrados (35 milhões na China e 10,5 milhões internacionalmente) e hospeda mais de 5,5 milhões de vitrines; a todo momento, mais de 4 milhões de empresas fazem negócios. O Alibaba abriga dois sites B2B: o Alibaba.com, um mercado para empresas de todo o mundo comprarem e venderem em inglês, e o china.alibaba, um mercado interno chinês. A potência chinesa tem uma agenda nacionalista: criar mercados para o vasto número de pequenas e médias empresas chinesas. O Alibaba possibilita a essas empresas comercializarem entre si e se conectarem com cadeias globais de suprimento. Para conquistar a confiança do cliente, a empresa montou o TrustPass, pelo qual os usuários pagam uma taxa para o Alibaba, que contrata um serviço terceirizado para investigá-los. Os usuários devem ter cinco pessoas que atestem a seu favor e fornecer uma lista de todos os seus certificados e licenças comerciais. Qualquer pessoa no Alibaba que tenha feito negócio com um de seus usuários é encorajada a comentar sobre a empresa, da mesma forma que os compradores comentam sobre aqueles que vendem pela Amazon.com ou pelo eBay. As empresas passaram até a imprimir "TrustPass" em seus cartões de visita, um verdadeiro sinal da credibilidade B2B do Alibaba. O crescimento mundial se tornou uma prioridade. Homepages em espanhol, alemão, italiano, francês, português e russo foram lançadas em 2008 para complementar as opções chinesas e norte-americanas. Após seu IPO de US\$ 1,7 bilhão em 2007 (inferior apenas ao do Google entre as empresas de Internet), o Alibaba, segundo Jack Ma, "criará uma plataforma de *e-commerce* para 10 milhões de pequenos empreendimentos, gerando 100 milhões de empregos ao redor do mundo e fornecendo uma plataforma on-line de varejo para suprir as necessidades diárias de um bilhão de pessoas".⁷⁵

O impacto concreto desses mecanismos é tornar os preços mais transparentes.⁷⁶ No caso de produtos indiferenciados, a pressão sobre os preços aumentará. No caso de produtos altamente diferenciados, os compradores terão uma visão mais clara de seu verdadeiro valor. Os fornecedores de produtos superiores poderão compensar a transparência nos preços com a transparência no valor; fornecedores de produtos convencionais precisarão reduzir seus custos para se tornarem competitivos.

Empresas virtuais e reais

Inicialmente, a decisão de acrescentar ou não um canal de *e-commerce* torturou muitas empresas tradicionais, por receio de causar conflitos de canal com seus varejistas, representantes ou lojas próprias no mundo real, mas a maioria delas acabou acrescentando a Internet como um canal de distribuição ao se dar conta do volume de negócios gerado on-line.⁷⁷ Até mesmo a Procter & Gamble, que usou exclusivamente os canais físicos tradicionais de distribuição por anos, passou a comercializar on-line algumas grandes marcas como Tide, Pampers e Olay, em parte para poder examinar os hábitos de compra dos consumidores mais de perto.⁷⁸ Assim, gerenciar canais on-line e convencionais se tornou prioritário para muitas empresas.⁷⁹

Acrescentar um canal de *e-commerce* cria a ameaça de uma represália por parte de varejistas, corretores, representantes e outros intermediários. A questão é como vender pelas duas vias: por intermediários e on-line. Existem ao menos três estratégias para conquistar a aceitação de intermediários. Uma delas é oferecer marcas ou produtos diferentes na Internet. Outra é oferecer comissões maiores aos parceiros convencionais para amortecer o impacto negativo sobre as vendas. A terceira é receber pedidos no site, mas delegar a entrega e a cobrança aos varejistas. A Harley-Davidson decidiu seguir com cuidado antes de estreitar na Internet.

Harley-Davidson Considerando-se que a Harley vende mais de US\$ 860 milhões em peças e acessórios a seus fiéis seguidores, um empreendimento on-line seria um passo óbvio para gerar ainda mais receita. No entanto, a Harley precisava tomar cuidado para evitar a ira de 850 revendedores que se beneficiavam das altas margens de lucro dessas vendas. A solução encontrada foi enviar os clientes que desejavam comprar acessórios on-line ao site Web da empresa. Antes de comprar qualquer item, eles precisam escolher um revendedor Harley-Davidson participante. Quando o cliente faz um pedido on-line, esse pedido é transmitido ao revendedor selecionado para a execução, o que assegura que o revendedor continuará a ser o ponto focal da experiência do cliente. Os revendedores, por sua vez, tiveram de concordar com uma série de padrões, como verificar o recebimento de pedidos duas vezes por dia e despachá-los imediatamente. O site agora recebe mais de um milhão de visitas por mês.⁸⁰

Muitos varejistas virtuais e reais tentam dar a seus clientes mais controle sobre suas experiências de compra trazendo tecnologias Web para suas lojas físicas. A Food Lion vem fazendo uma experiência com scanners portáteis para que os clientes possam monitorar suas compras

de supermercado. A Barnes & Noble tem quiosques que permitem aos clientes fazer buscas no estoque, localizar mercadorias e fazer pedido de itens fora de estoque.⁸¹

Práticas de *mobile marketing*

A disseminação de telefones celulares e *smartphones* — atualmente existem mais telefones celulares do que computadores pessoais no mundo — permite às pessoas se conectarem à Internet e fazerem encomendas on-line quando em trânsito. Muitos veem um grande futuro para aquilo que agora é conhecido como *mobile marketing* (ou *m-commerce*).⁸² A existência de canais e mídias móveis pode manter os consumidores conectados e interagindo com uma marca em seu dia a dia. Recursos como o de GPS podem ajudar consumidores a identificar oportunidades de compras de suas marcas favoritas.

Em 2009, apenas um em cada cinco telefones nos Estados Unidos era um *smartphone*, como um iPhone ou BlackBerry, mas, apesar disso, estimava-se que as vendas desse tipo de aparelho ultrapassariam as de telefones fixos em 2011. À medida que aumenta a penetração e a adoção da tecnologia 3G e se desenvolvem opções de pagamento facilitado e aplicativos diversos para telefones celulares, o *mobile marketing* decolará. Em 2015, espera-se que mais pessoas acessem a Internet por meio de telefones celulares do que por meio de computadores.⁸³

Em alguns países, o *mobile marketing* já tem posição consolidada. Milhões de adolescentes japoneses carregam telefones DOCOMO (celular com acesso à internet) disponibilizados pela NTT (Nippon Telephone and Telegraph). Eles também podem usar seus telefones para encomendar produtos. Todo mês, o assinante recebe uma conta da NTT listando a taxa de assinatura mensal, a taxa de utilização e o custo de todas as transações. E as contas podem ser pagas em qualquer loja da rede 7-Eleven.

Nos Estados Unidos, o *mobile marketing* tem se popularizado e assumido as mais variadas formas.⁸⁴ Varejistas como Amazon.com, CVS e Sears lançaram sites de *mobile marketing* que permitem aos consumidores comprar livros, medicamentos e até cortadores de grama pelos seus *smartphones*. O setor de viagens tem usado o *mobile marketing* para atingir executivos que precisam fazer reservas aéreas ou de hotel quando em trânsito.⁸⁵

Um vendedor da Nordstrom aumentou em 37 por cento o volume de mercadorias que vendia enviando mensagens de texto e e-mails sobre novidades e promoções para os telefones celulares de seus clientes.⁸⁶ O *mobile marketing* pode ter influência dentro da loja também. Os consumidores usam, cada vez mais, um telefone celular para enviar uma mensagem de texto a um amigo ou parente sobre um produto enquanto faz compras.

Veja a seguir como a Dunkin' Donuts desenvolveu uma estratégia de *mobile marketing* para complementar seu escopo de ações de marketing.

Dunkin' Donuts A Dunkin' Donuts tem como alvo pessoas ocupadas em trânsito, e atende 2,7 milhões de clientes diariamente em cerca de 8.800 lojas em 31 países, incluindo aproximadamente 6.400 localizações nos Estados Unidos. A portabilidade continua a ser uma parte essencial de sua proposta de valor, evidenciada no tema da campanha "America Runs on Dunkin'". Sabendo que muitos clientes dão uma "corrida" até a Dunkin', especialmente à tarde, para levar guloseimas para outras pessoas, a empresa introduziu novas ferramentas interativas de Web e um aplicativo para o iPhone para criar uma experiência de pedido por grupo social. A campanha Dunkin' Run contava com alertas interativos enviados à lista de amigos ou colegas de trabalho de um cliente, avisando-os quando ele pretendia dar uma passada na Dunkin' Donuts, juntamente com uma mensagem pessoal convidando-os a fazer um pedido on-line. Os convidados podiam visualizar o menu para fazer um pedido ou usar uma lista personalizada de itens favoritos. Todos os pedidos eram integrados em uma única tela que o cliente em questão poderia imprimir ou exibir em um celular e apresentar na loja. A Dunkin' Run não foi a primeira ação da empresa de marketing pelo celular. Uma campanha anterior de SMS promocional com dois meses de duração na Itália aumentou as vendas em quase 10 por cento.⁸⁷

O *mobile marketing* e o fato de que uma empresa pode potencialmente identificar um cliente ou a localização dos colaboradores com a tecnologia GPS também levanta questões de privacidade. E se um empregador descobre que um funcionário recebe tratamento contra aids em uma clínica local, ou uma mulher descobre que o marido está em uma boate? Assim como tantas outras novas tecnologias, serviços baseados em localização podem servir para o bem ou para o mal e, em última análise, dará margem a escrutínio público e regulamentação.

Resumo

1. A maioria dos fabricantes não vende suas mercadorias diretamente ao consumidor final. Entre fornecedores e consumidores finais, há um ou mais canais de marketing, um conjunto de intermediários que desempenham uma variedade de funções.
2. As decisões a respeito do canal de marketing estão entre as mais difíceis enfrentadas pela administração de uma empresa. Um ou mais canais escolhidos pela empresa afetam todas as outras decisões de marketing.
3. As empresas utilizam intermediários quando lhes faltam recursos financeiros para trabalhar com marketing direto, quando este não é viável ou quando elas podem ganhar mais fazendo uso de intermediários. As funções mais importantes desempenhadas por eles são obtenção de informações, promoção, negociação, formalização de pedidos, financiamento, posse física, pagamento e transferência de propriedade, além da incumbência de assumir os riscos.
4. Os fabricantes têm muitas opções para alcançar um mercado. Podem vender diretamente ou utilizar canais de um, dois ou três níveis de intermediários. Para decidir que tipo(s) de canal utilizar, é preciso analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais opções, incluindo os tipos e o número de intermediários a serem envolvidos no canal.
5. O gerenciamento eficaz do canal exige seleção, treinamento e motivação de intermediários. A meta é formar uma parceria a longo prazo que seja lucrativa para todos os membros.
6. Os canais de marketing se caracterizam pela mudança contínua e, às vezes, radical. Três das mais importantes tendências são o crescimento dos sistemas vertical, horizontal e multicanal de marketing.
7. Todos os canais de marketing têm um potencial de conflito e concorrência como resultado da incompatibilidade de metas, papéis e direitos mal definidos, diferenças de percepção e relacionamentos interdependentes. As empresas dispõem de diversas abordagens para administrar conflitos.
8. Cabe à empresa decidir sobre os arranjos de canal a serem adotados, mas há algumas questões legais e éticas a serem consideradas com relação a práticas como direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.
9. A importância do *e-commerce* vem crescendo à medida que as empresas adotam um sistema de canais virtual e real. A integração entre os canais deve levar em conta as vantagens da venda on-line e da venda convencional, a fim de maximizar a contribuição de ambas.
10. Uma área de crescente importância é a de *mobile marketing* e marketing por meio de *smartphones* e PDAs.

Aplicações

Debate de marketing

Faz diferença onde você vende?

Algumas empresas acreditam que a imagem do canal que escolhem para vender seus produtos não é importante — tudo o que importa é que os clientes certos comprem lá e que o produto seja apresentado da forma correta. Outras afirmam que a imagem do canal — como uma loja no varejo — é fundamental, e deve ser coerente com a imagem do produto.

Assuma uma posição: a imagem dos canais não afeta a imagem da marca dos produtos vendidos ou a imagem dos canais deve ser coerente com a imagem da marca?

Discussão de marketing

Integrações de canal

Pense em suas lojas favoritas. Como elas integraram seu sistema de canais? Como você gostaria que esses canais fossem integrados? Você utiliza os múltiplos canais dessas empresas? Por quê?

Excelência de Marketing

Amazon.com

Fundada por Jeff Bezos, a Amazon.com foi lançada em julho de 1995 como a “maior livraria do mundo”. Ela prometia revolucionar o varejo como uma livraria virtual que não possuía fisicamente um livro sequer. Embora alguns possam questionar se ela conseguiu isso, é indiscutível que Bezos desbravou uma trilha de inovações de *e-commerce* que muitos têm estudado e adotado.

A Amazon.com se propôs a criar vitrines personalizadas para cada cliente, fornecendo informações mais úteis e mais opções do que se poderia encontrar em uma típica livraria de bairro. Os leitores podem avaliar livros e classificá-los em uma escala de uma a cinco estrelas, e os internautas podem classificar as resenhas por seu grau de utilidade. O serviço de recomendação pessoal da Amazon.com agrega dados sobre padrões de compra para inferir por qual livro um determinado consumidor pode se interessar. O site permite folhear o conteúdo, o índice e as primeiras páginas dos livros com o recurso “pesquise dentro do livro”, que também permite aos clientes

pesquisar todo o texto de 120 mil livros — praticamente o mesmo número de títulos disponíveis em uma livraria Barnes & Noble. A Amazon.com também conta com um recurso que permite aos consumidores fazerem compras com um só clique.

Ao longo dos anos, a Amazon.com diversificou sua linha de produtos em DVDs, CDs de música, softwares de computador, videogames, produtos eletrônicos, vestuário, mobiliário, alimentos, brinquedos e muito mais. Além disso, estabeleceu sites Web separados no Canadá, Reino Unido, Alemanha, França, China e Japão. A Amazon.com continuou a expandir suas ofertas de produtos com o lançamento, em 2007, da Amazon Video On Demand, que permite aos consumidores alugar ou comprar filmes e programas de televisão por meio de seus computadores ou televisores. Mais tarde, naquele ano, a Amazon.com apresentou o Amazon MP3, que concorre diretamente com o iTunes da Apple e conta com a participação de todas as grandes gravadoras. O mais recente sucesso da empresa em lançamento de produto foi o Kindle de marca

própria, um leitor de livro eletrônico que oferece centenas de milhares de livros, revistas, blogs e jornais com uma conexão sem fio e em questão de segundos. Tão fino quanto uma revista e leve como um livro de bolso, esse aparelho foi o produto mais vendido da Amazon.com em 2009.

Para superar a defasagem entre a compra e a entrega do produto, a Amazon.com oferece frete rápido e barato. Por uma taxa anual de US\$ 79, a Amazon.com Prime oferece frete expresso gratuito ilimitado para a maioria dos itens. Embora fretes gratuitos e reduções de preços sejam por vezes populares entre os investidores, Bezos acredita que isso cria satisfação para o cliente, além de fidelidade e frequência de pedidos de compra.

A Amazon.com se estabeleceu como um mercado eletrônico ao possibilitar que comerciantes de todos os tipos vendam itens em seu site. Ela ativa e opera sites de varejo para a Target, a NBA, a Timex e a Marks & Spencer. A Amazon.com obtém cerca de 40 por cento de suas vendas do mais de um milhão de afiliados a quem chama de “associados”, os quais são vendedores ou empresas independentes que recebem comissão por indicar clientes para fazer compras no site da Amazon.com. Os associados podem indicar consumidores de várias maneiras, como links diretos e banners de propaganda, bem como por Amazon Widgets, miniaplicativos que exibem a vasta seleção de produtos da Amazon.com.

A Amazon.com também lançou um produto afiliado chamado aStore, que provê aos associados a capacidade de criar uma loja on-line operada pela Amazon de modo fácil e sem nenhum conhecimento de programação. A Amazon.com dá suporte a esses comerciantes, fornecendo novas ferramentas para seu site, oferecendo acesso ao seu catálogo de produtos e processando todos os pagamentos com garantia de segurança pelo seu Web Services. A Amazon.com também pode “coletar, embalar e transportar os produtos para os clientes do comerciante a qualquer hora e em qualquer lugar”

usando o Fulfillment by Amazon (FBA). Essencialmente, isso cria uma loja virtual para os comerciantes terceirizados com baixo risco e sem nenhum custo adicional.

O segredo do sucesso da Amazon.com em todos esses diversos empreendimentos foi a disposição de investir em novas tecnologias da Internet para tornar as compras on-line mais rápidas, mais fáceis e mais gratificantes para seus clientes e comerciantes terceirizados. A empresa continua a investir em tecnologia, está focada no longo prazo e tem conseguido se posicionar como uma empresa de tecnologia com sua ampla gama de Amazon Web Services. Essa coleção cada vez maior de serviços de infraestrutura atende às necessidade de varejo de empresas de praticamente todos os portes.

Desde o início, Bezos afirmou que, embora tenha começado como uma livraria on-line, com o tempo ele venderia de tudo por meio da Amazon.com. Agora, com mais de 600 milhões de visitantes anuais, a empresa continua a se aproximar desse objetivo com produtos revolucionários como o Kindle e serviços Web de computação em nuvem.

Questões

1. Por que a Amazon.com obteve sucesso on-line quando muitas outras empresas falharam?
2. Será que o Kindle revolucionará a indústria do livro? Por quê?
3. O que o futuro reserva para a Amazon.com? A computação em nuvem é a direção certa para a empresa? Para onde mais ela pode crescer?

Fonte: Click to download. *Economist*, p. 57-58, 19 ago. 2006; HOF, Robert D. Jeff Bezos' risky bet. *BusinessWeek*, 13 nov. 2006; SCHONFIELD, Erick. The great giveaway. *Business 2.0*, p. 80-86, abr. 2005; WEST, Elizabeth. Who's next? *Potentials*, p. 7-8, fev. 2004; HOF, Robert D. The wizard of web retailing. *BusinessWeek*, p. 18, 20 dez. 2004; TAYLOR, Chris. Smart library. *Time*, p. 68, 17 nov. 2003; SOLOMON, Deborah. Questions for Jeffrey P. Bezos. *New York Times*, 2 dez. 2009; SEITZ, Patrick. Amazon.com whiz Jeff Bezos keeps kindling hot concepts. *Investors' daily business*, 31 dez. 2009; Amazon.com, Amazon.com 2009 Annual Report.

Excelência de Marketing

Costco

A missão da Costco é “fornecer continuamente a nossos membros bens e serviços de qualidade, aos preços mais baixos possíveis”. Com cerca de 60 milhões de associados portadores de cartão e mais de US\$ 71 bilhões em vendas, atualmente a Costco é a maior rede atacadista dos Estados Unidos, o terceiro maior varejista dos Estados Unidos e o nono maior varejista do mundo. O sucesso da Costco resulta de anos dedicados à construção de fidelidade do cliente por meio de sua estratégia de merchandising e preços combinada com políticas de serviços básicos e corte de custos.

A estratégia de merchandising da Costco se concentra em oferecer uma ampla gama de mercadorias de marcas de terceiros e próprias, a preços extremamente baixos. Mas diferentemente de um supermercado que carrega 40 mil SKUs (itens em estoque — do inglês, *stock keeping units*) ou um Walmart que pode carregar até 150 mil, a Costco movimenta cerca de 4 mil SKUs — apenas os sabores, tamanhos, modelos e cores mais vendidos de um único fornecedor em cada categoria. Essa eficiência em abastecimento de produtos resulta em vários desfechos: alto volume de vendas,

rápido giro de estoque, preços extremamente baixos e maior flexibilidade de gerenciamento de produtos.

A Costco compra suas mercadorias diretamente do fabricante. Os produtos são expedidos diretamente para os armazéns da Costco ou para um terminal que transfere os carregamentos para os armazéns da empresa em 24 horas. Esse processo elimina várias etapas, tal como usar um distribuidor e outros intermediários, eliminando custos associados a armazenagem, frete adicional e manuseio. No armazém, os carregamentos costumam ser descarregados diretamente no local, desembulhados e deixados sobre paletes, prontos para venda.

Ao longo dos anos, a Costco expandiu seus bens e serviços de simples itens embalados, tais como cereais e produtos de papel, para itens mais complexos, tais como produtos frescos e flores, que devem ser expostos de modo atrativo e administrados com mais atenção. Atualmente, ela vende laticínios, itens de padaria, frutos do mar, roupas, livros, software de computador, aspiradores, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, bijuterias, pneus, obras de arte, vinho e outras

bebidas alcoólicas, banheiras de hidromassagem e móveis. Os serviços da Costco incluem farmácias, óticas, revelação de fotos, praças de alimentação e postos de gasolina. A marca própria da empresa, Kirkland Signature, oferece aos consumidores produtos de alta qualidade com descontos maiores do que os de itens comparáveis de outras marcas. Os produtos Kirkland Signature vão de fraldas a lençóis, de café a maquiagem.

Dos 4 mil produtos vendidos, 3 mil são mantimentos encontrados na Costco semana após semana, enquanto os 1 mil restantes giram como parte da “caça ao tesouro” da Costco. Esses itens especiais são oferecidos apenas temporariamente, e podem ser tão inusitados quanto bolsas Coach, cristal Waterford e joias caras. A Costco acredita que seus itens de caça ao tesouro criam empolgação e aumentam a fidelidade do consumidor, atraindo os caçadores de pechincha repetidas vezes.

A estratégia de preços da Costco é transparente: a empresa limita o markup, que é a margem estabelecida para determinação de preço, de qualquer item de marca de terceiros a 14 por cento, e de qualquer item de marca própria a 15 por cento. (O markup de supermercados e lojas de departamento geralmente gira em torno de 25 a 50 por cento.) Se o preço de um fabricante é demasiadamente elevado, a empresa não se reabastece com o item. O CEO da Costco, Jim Sinegal, explicou: “O varejista tradicional dirá: ‘Vendo isto por US\$ 10. Será que conseguiria vender por US\$ 10,50 ou US\$ 11?’ Nós dizemos: ‘Vendemos isto por US\$ 9. O que podemos fazer para vender por US\$ 8?’”.

A tática de economia de custos da Costco se estende a todos os seus armazéns ao redor do mundo, que totalizam mais de 560. A maioria deles tem 13,28 mil metros quadrados com andares destinados a otimizar espaço de venda, manipulação de mercadorias e controle de estoque. A decoração é simples: pisos de concreto, sinalização básica e expositores de produtos que consistem em paletes retirados diretamente do caminhão. Claraboias centrais e controles da luz do dia monitoram o consumo de energia, e a Costco também economiza não fornecendo sacolas de compras. Em vez disso, os consumidores usam sobras de caixas e caixotes empilhados perto das caixas registradoras para levar suas compras para casa. A Costco gasta pouco em marketing e promoções, exceto por uma mala direta ocasional para novos membros em potencial e cupons de desconto para membros regulares.

O único ponto em que a Costco não corta custos é com seus funcionários. Eles são bem remunerados, e 85 por cento deles têm plano de saúde, mais que o dobro da porcentagem da Target ou do Walmart. Como resultado, os índices de rotatividade de funcionários e de furtos praticados por eles são extremamente baixos. A base de clientes fiéis da Costco aprecia o fato de que seus grandes descontos vêm do planejamento estratégico dos negócios e não à custa dos trabalhadores.

Os clientes da Costco não são apenas fiéis; muitos deles são abastados. A renda familiar média é de US\$ 74 mil, e 31 por cento deles ganham mais de US\$ 100 mil por ano. A maioria dos consumidores tende a ser empresas ou famílias grandes com casas grandes o suficiente para armazenar os itens a granel. A taxa de associação à Costco começa em US\$ 50 por ano, e pode ser atualizada para os níveis executivos que oferecem benefícios adicionais. A Costco aceita somente cartões de débito, dinheiro, cheque e o cartão de crédito American Express, que cobra dela uma alta taxa. Embora os consumidores precisem ser associados para fazer compras nos armazéns, as compras on-line não exigem isso. Em 2008, 58 milhões de consumidores visitaram o site costco.com, e os não associados pagaram uma taxa adicional de cinco por cento sobre qualquer compra.

O sucesso da Costco resulta de seu foco em um punhado de práticas comerciais: vender um número limitado de itens, manter os custos baixos, contar com alto volume, remunerar bem seus funcionários, cobrar taxa de associação e selecionar como alvo consumidores de alto poder aquisitivo e empresários. Essa visão levou a muitas conquistas, incluindo a classificação como a empresa de número 24 na *Fortune 500* e a de número 22 na lista das empresas mais admiradas da revista *Fortune*. A Costco também se tornou a primeira empresa a atingir US\$ 3 bilhões em vendas em menos de seis anos.

Questões

1. O que é singular sobre o processo de gerenciamento de canal da Costco? Quais são os componentes que outros varejistas podem seguir ou implementar?
2. Onde a Costco pode melhorar? Ela deve oferecer mais produtos ou anunciar mais? Por quê?

Fontes: BOYLE, Matthew. Why Costco is so addictive. *Fortune*, 25 out. 2006; GREENHOUSE, Steven. How Costco became the anti-Walmart. *New York Times*, 17 jul. 2005; Costco, Costco.com 2009 Annual Report.

Panorama brasileiro

FMC Agrícola

Por Marcos Fava Neves e Matheus Alberto Cônsoli

Sediada em Campinas — SP, no Brasil, a FMC Agricultural Products Group (APG) Brasil tem mostrado sua vocação para a agricultura. Com uma extensa linha de produtos para controle de pragas, plantas daninhas e doenças em culturas como soja, milho, algodão, cana-de-açúcar, arroz, frutas, hortaliças, café, fumo entre outras, ela é uma das maiores e mais relevantes empresas atuantes no setor de produtos químicos para proteção de cultivos no Brasil.

Dada a importância e crescimento do agronegócio brasileiro como plataforma mundial de produção de alimentos, fibras, biomassa e energia renováveis, a demanda por defensivos agrícolas tem crescido rapidamente no país desde os anos 2000. Para aproveitar as oportunidades desse mercado, a FMC APG Brasil decidiu revisar suas estratégias de canais. Originalmente, ela havia desenvolvido uma rede de distribuição direta para os principais clientes nos segmentos

de cana-de-açúcar (usinas e cooperativas) e para os grandes clientes produtores de algodão, setores esses nos quais a empresa detém elevada notoriedade e participação de mercado. Entretanto, para aproveitar a crescente demanda por produtos nos segmentos de grãos (principalmente soja, milho e arroz) e especialidades (café e hortifrúti), que são mercados mais pulverizados, a empresa precisaria não só revisar sua estratégia de canais como também contar com uma nova estrutura.

Assim, a partir de 2008/2009, a FMC APG Brasil decidiu investir na formação e estruturação de uma rede de revendedores, de forma que pudesse acessar os crescentes mercados agrícolas do Brasil. Para realizar tal empreendimento, foi necessário prospectar, selecionar e capacitar revendedores, em um projeto intitulado “Revenda Aliança FMC”. O objetivo inicial do projeto era penetrar e aumentar a participação em mercados onde os principais concorrentes já estavam presentes e, em geral, já tinham uma rede de revendedores mais desenvolvida. Para tal, a estratégia de canais da FMC APG Brasil envolveu, em termos gerais:

- a criação de uma diretoria de distribuição para dar foco ao processo de gestão de canais;
- a conceituação e o desenho do modelo de revendedor com elevado SoC (*Share of Customer*) da FMC APG Brasil;
- a definição de uma nova proposta de valor aos revendedores (e usuários finais) em termos de portfólio de produtos e serviços diferenciados;
- a seleção de revendedores de pequeno e médio porte que estivessem dispostos a investir em um relacionamento semiexclusivo* com um fornecedor e crescer junto, conforme as estratégias fossem sendo implementadas;
- a implementação de um inovador e agressivo programa de incentivos, que premiasse o revendedor com base no desempenho comercial, nível de alinhamento estratégico e grau de exclusividade, qualidade da gestão do negócio e troca de informações. Além de serviços, o programa também envolvia a padronização visual e estrutural dos revendedores, bem como ações de comunicação exclusivas, como a TV FMC, disponibilizada para todos os parceiros do programa Revenda Aliança FMC;
- a definição das responsabilidades na execução dos fluxos de canal. Especialmente nos processos de comercialização, crédito, relacionamento com clientes e gestão do negócio, o revendedor poderia receber suporte financeiro e serviços (de forma direta ou por meio de facilitadores, consultorias e outros parceiros da FMC APG Brasil) vinculados à sua performance e aos critérios do sistema de incentivo promovido pela empresa.

Dessa forma, a nova estratégia de canais implementada pela FMC APG Brasil envolveu a criação de um sistema vertical de marketing contratual, que definia os objetivos do fabricante e dos revendedores envolvidos em ampliar o nível de serviço aos produtores de *commodities* agrícolas nas várias regiões produtoras.

* O grau de exclusividade envolve a não presença de produtos de outras marcas/fabricantes que viessem a competir diretamente com os principais produtos da FMC, sendo permitido ou mesmo desejável a complementariedade de linhas de produtos que pudessem melhorar o pacote de produtos/serviços oferecidos pelo distribuidor.

A FMC APG Brasil sabia, entretanto, que esse não seria um processo rápido e imediato. Seria necessário revisar a estratégia e apoiar os parceiros revendedores para a criação de uma rede de valor que evoluísse e crescesse com a empresa.

Nesse processo, a FMC APG Brasil e toda sua equipe de gestão de canais e vendas se envolveram na implementação (com apoio de consultorias especializadas) de uma estratégia de distribuição junto aos canais, que tinha como objetivo qualificar as equipes dos revendedores, implementar processos de negócio padronizados, implementar uma cultura de gestão de relacionamento com clientes orientados e alinhados com a cultura da FMC APG Brasil e, em paralelo, dar suporte de tecnologia de informação (TI) e troca eletrônica de dados (EDI) para monitoramento on-line das operações, vendas, situação financeira, crédito e nível de estoques dos parceiros.

Após três anos de intenso trabalho, a estratégia de canais que envolveu o programa Revenda Aliança FMC tem surtido efeito. A empresa, que em 2002 ocupava a 12ª posição no mercado, em 2011 já ocupava a 4ª posição, com maior crescimento relativo sobre os concorrentes e uma taxa de crescimento média de 21 por cento entre 2003 e 2011, 8 por cento acima da média de mercado nesse período.

Assim, a Revenda Aliança FMC se tornou parte integrante da estratégia de acesso ao mercado, combinando outros canais indiretos (segmentos de vendas e cooperativas) e os canais diretos da empresa, em um esforço concentrado de aumento de participação de mercado e crescimento sustentável no mercado brasileiro.

Dessa forma, a estratégia de distribuição implementada pela empresa prevê que até 2015 a Revenda Aliança FMC represente cerca de 25 por cento do faturamento da FMC APG Brasil e 50 por cento do canal indireto da empresa.

Como disse um dos distribuidores envolvidos no projeto: “o projeto Revenda Aliança FMC mudou minha empresa. O suporte de serviços de consultoria e apoio comercial e marketing do fornecedor me possibilitou reestruturar meu negócio, crescer e melhorar minhas margens. Esse deve ser nosso esforço de parceria e distribuição alinhado com a FMC APG Brasil”.

Apesar do sucesso do projeto, a FMC APG Brasil sabe que isso é apenas o começo do processo. A estratégia de canais é dinâmica e demanda constantes ajustes estruturais, qualificação das equipes e inovação em produtos e serviços que acrescente valor ao negócio da empresa e na relação com seus distribuidores. Nas palavras da gerente de CRM da FMC APG Brasil: “sabemos dos desafios, mas avançaremos como nossa estratégia de acesso ao mercado, estruturando uma rede forte de Revendas Aliança, que foi o caminho que escolhemos para crescermos e atendermos melhor nossos clientes finais nesse segmento”.

Questões

1. Em sua opinião, quais as principais vantagens em se estruturar um sistema vertical de marketing administrado como o descrito no caso? Quais riscos a empresa pode incorrer nessa estrutura de canal?
2. Considerando a análise das necessidades dos clientes, descreva como a estrutura de canal que está sendo implementada pela FMC APG Brasil pode entregar melhores níveis de serviço ao cliente final do canal (produtores rurais).

3. Que tipos de poder estão presentes na relação da FMC APG Brasil com seus revendedores? Comente como a empresa pode gerenciar o processo de motivação e fidelização desses revendedores.

Nota: os autores do caso agradecem a FMC APG Brasil pela colaboração no desenvolvimento e autorização da publicação deste caso nas pessoas de Márcio Farah (Diretor de Marketing) e Maria Paula Luporini (Gerente de CRM).

Fonte: Entrevistas e folder institucional da empresa. FMC Agrícola. Disponível em: <www.fmcagricola.com.br>. Acesso em: 9 set. 2012; Relatório Sustentabilidade FMC 2011. Disponível em: <<https://mediacenterfmc.box.com/s/65db49e4a42ebd6574f2>>. Acesso em: 9 set. 2012.

Marcos Fava Neves é professor titular da FEA-RP/USP. **Matheus Alberto Cónsoli** é mestre pela FEA-RP/USP, doutor pela EESC/USP e professor de MBAs na Fundace, FIA, Faap e Pecege/Esalq.

Notas

- GOODALE, G. Netflix: from movies in the mall to movies on demand? *Christian Science Monitor*, p. 11, 1º set. 2006; MULLANEY, T. J. The mail order house that clobbered blockbuster. *BusinessWeek*, p. 56-57, 5 jun. 2006; GRAHAM, J. Netflix is still renting strong. *USA Today*, p. 2B, 1º jul. 2009; GROVER, R.; SATARIANO, A.; LEVY, A. Honest, Hollywood, Netflix is your friend. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 54-55, 11 jan. 2010; COPELAND, M. V. Tapping tech's beautiful minds. *Fortune*, p. 35-36, 12 out. 2009; THOMPSON, C. If you liked this, sure to love that. *New York Times*, 21 nov. 2008; MINTZ, J. Redbox machines take on Netflix's red envelope. *USA Today*, 22 jun. 2009; KLAUS, M. How redbox is changing retail. *Marketing News*, p. 23, 15 nov. 2009.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Marketing Channels*, 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.
- STERN, Louis W.; WEITZ, B. A. The revolution in distribution: challenges and opportunities. *Long Range Planning* 30, p. 823-29, dez. 1997.
- Para mais pesquisas, veja ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. Channel management: structure, governance, and relationship management. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, 2001. p. 223-47. Veja FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27, p. 226-40, primavera 1999.
- CAPELL, K. Thinking simple at Philips. *BusinessWeek*, p. 50, 11 dez. 2006; ROYAL Philips Electronics Annual Report, 2009; Philips—unfulfilled. *Brandchannel.com*. Acesso em: 20 jun. 2005; SCHENKER, J. L. Fine-tuning a fuzzy image. *TIMEurope.com*, primavera 2002.
- NEEDLEMAN, S. E. Dial-a-mattress retailer blames troubles on stores, executive team. *Wall Street Journal*, p. B1, 14 jul. 2009.
- WILDBERGER, M. Multichannel business basics for successful e-commerce. *Electronic Commerce News*, p. 1, 16 set. 2002; HAEBERLE, M. REI overhauls its e-commerce. *Chain Store Age*, p. 64, jan. 2003.
- DEV, C. S.; SCHULTZ, D. E. In the mix: a customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21st century. *Marketing Management* 14, jan./fev. 2005.
- Disponível em: <www.oracle.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
- Disponível em: <www.apple.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
- SHAW, R.; KOTLER, P. Rethinking the chain. *Marketing Management*, p. 18-23, jul./ago. 2009.
- COUGHLAN, A. T. Channel management: structure, governance, and relationship management. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, 2001. p. 223-47.
- Para informações adicionais, veja JAHRE, M. Household waste collection as a reverse channel: a theoretical perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25, p. 39-55, 1995; POHLEN, T. L.; FARRIS II, M. Theodore. Reverse logistics in plastics recycling. *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22, p. 35-37, 1992.
- GREENOPOLIS. Disponível em: <www.greenopolis.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
- BULKELEY, W. M. Kodak revamps Wal-Mart kiosks. *Wall Street Journal*, p. B2, 6 set. 2006; KEENAN, F. Big yellow's digital dilemma. *BusinessWeek*, p. 80-81, 24 mar. 2003.
- Disponível em: <www.clevelandclinic.org>. Acesso em: 9 dez. 2010; COLVIN, G. The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove. *Fortune*, p. 38-45, 1º mar. 2010.
- ANSARI, A.; MELA, C. F.; NESLIN, S. A. Customer channel migration. *Journal of Marketing Research* 45, p. 60-76, fev. 2008; THOMAS, J. S.; SULLIVAN, U. Y. Managing marketing communications. *Journal of Marketing* 69, p. 239-51, out. 2005; BALASUBRAMANIAN, S.; RAGHUNATHAN, R.; MAHAJAN, V. Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing* 19, p. 12-30, primavera 2005; FOX, E. J.; MONTGOMERY, A. L.; LODISH, L. M. Consumer shopping and spending across retail formats. *Journal of Business* 77, p. S25-S60, abr. 2004.
- CHILD, P.; HEYWOOD, S.; KILGER, M. Do retail brands travel? *McKinsey Quarterly*, p. 11-13, jan. 2002. Para outra classificação de compradores, veja também NUNES, P. F.; CESPEDES, F. V. The customer has escaped. *Harvard Business Review*, p. 96-105, nov. 2003.
- HELYAR, J. The only company Wal-Mart fears. *Fortune*, p. 158-66, 24 nov. 2003. Veja também SILVERSTEIN, M.; FISKE, N. *Trading up: the new american luxury*. Nova York: Portfolio, 2003.
- BRONIAK, S. Product assortment. In: HAUGTVEDT, C.; HERR, P.; KARDES, F. (eds.). *Handbook of Consumer Psychology*. Nova York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. p. 755-79; CHERNEV, A.; HAMILTON, R. Assortment size and option attractiveness in consumer choice among retailers. *Journal of Marketing Research* 46, p. 410-20, jun. 2009; BRIESCH, R. A.; CHINTAGUNTA, P. K.; FOX, E. J. How does assortment affect grocery store choice. *Journal of Marketing Research* 46, p. 176-89, abr. 2009.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. *Marketing Channels*, 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.
- BUCKLIN, L. P. *A theory of distribution channel structure*. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966.
- GIELENS, K.; DEKIMPE, M. G. The entry strategies retail firms into transition economies. *Journal of Marketing* 71, p. 196-212, abr. 2007.
- FRANKEL, A. Magic shop. *Fast Company*, p. 45-49, nov. 2007; Apple reports fourth quarter results. Disponível em: <www.apple.com>. Acesso em: 19 out. 2009; USEEM, J. Simply irresistible. *Fortune*, p. 107-12, 19 mar. 2007; WINGFIELD, N. How Apple's store strategy beat the odds. *Wall Street Journal*, 17 maio 2006; CUNEO, A. Z. Apple transcends as lifestyle brand. *Advertising Age*, p. S2, S6, 15 jun. 2003; ELKIN, T. Apple gambles with retail plan. *Advertising Age*, 24 jun. 2001.
- ENRIGHT, A. Shed new light. *Marketing News*, p. 9-10, 1º maio 2006.
- EXCLUSIVES becoming a common practice. *DSN Retailing Today*, p. 38, 44, 9 fev. 2004.
- TROUSER suit. *Economist*, p. 56, 24 nov. 2001.
- Disponível em: <www.stihlusa.com/corporate/corporate_facts.html>.
- NIKE says no to blue-light specials. *Fortune*, 4 maio 2005.
- HEADY, R. K. Online bank offers best rates. *South florida sun-sentinel*, 22 nov. 2004.
- ANDERSON; COUGHLAN. *Channel management: structure, governance, and relationship management*. *Handbook of Marketing*.

- Londres: Sage Publications, p. 223-47, 2002; DRAGANSKA, M.; KLAPPER, D.; VILLA-BOAS, S. B. A larger slice or a larger pie? An empirical investigation of bargaining power in the distribution channel. *Marketing Science* 29, p. 57-74, jan./fev. 2010.
32. Essas bases de poder foram identificadas em FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-67.
 33. SRIVASTAVA, J.; CHAKRAVARTI, D. Channel negotiations with information asymmetries: contingent influences of communication and trustworthiness reputations. *Journal of Marketing Research* 46, p. 557-72, ago. 2009.
 34. CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing* 69, p. 80-94, jul. 2005; para outra pesquisa relacionada, veja JOSHI, A. W. Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing* 73, p. 133-50, jan. 2009.
 35. MITCHELL, R. Can Dell save Dell? *Condé Nast Portfolio*, p. 84-90, jul. 2008; DUKES, C. Dell's do-over. *BusinessWeek*, p. 37-40, 26 out. 2009; HELMAN, C. The second coming. *Forbes*, p. 79-86, 10 dez. 2007; WHITFORD, D. Uh... maybe I should drive. *Fortune*, p. 125-28, 30 abr. 2007; LEE, L. It's Dell vs. the Dell way. *BusinessWeek*, p. 61-62, 6 mar. 2006; KIRKPATRICK, D. Dell in the penalty box. *Fortune*, p. 70-78, 18 set. 2006; BYRNES, N.; BURROWS, P.; LEE, L. Dark days at Dell. *BusinessWeek*, p. 27-30, 4 set. 2006; CORCORAN, E. A bad spell for Dell. *Forbes*, p. 44-46, 19 jun. 2006.
 36. Para um exemplo de estudo de caso detalhado, veja SHANG, J.; YLDRIM, T. P.; TADIKAMALLA, P.; MITTAL, V.; BROWN, L. Distribution network redesign for marketing competitiveness. *Journal of Marketing* 73, p. 146-63, mar. 2009.
 37. CHEN, X.; JOHN, G.; NARASIMHAN, O. Assessing the consequences of a channel switch. *Marketing Science* 27, p. 398-416, maio/jun. 2008.
 38. DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
 39. CHU, J.; CHINTAGUNTA, P. K.; VILCASSIM, N. J. Assessing the economic value of distribution channels: an application to the personal computer industry. *Journal of Marketing Research* 44, p. 29-41, fev. 2007.
 40. EINHORN, B. China: where retail dinosaurs are thriving. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 64, 1º e 8 fev. 2010.
 41. UNSHACKLING the chain stores. *Economist*, p. 69-70, 31 maio 2008.
 42. GIBSON, R. U.S. franchises find opportunities to grow abroad. *Wall Street Journal*, p. B5, 11 ago. 2009.
 43. CROSSROADS. *Economist*, p. 71-72, 17 mar. 2007; SHOPPED around. *Economist*, p. 74, 18 out. 2008; MATLACK, C. A french Wal-Mart's global blitz. *BusinessWeek*, p. 64-65, 21 dez. 2009.
 44. ARNDT, M. Urban Outfitters grow-slow strategy. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 56, 1º mar. 2010; ARNDT, M. How to play it: apparel makers. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 61, 1º mar. 2010.
 45. BOYLE, M.; COPELAND, M. V. Tesco reinvents the 7-Eleven. *Fortune*, p. 34, 26 nov. 2007.
 46. REINGOLD, J. The british (retail) invasion. *Fortune*, p. 132-38, 7 jul. 2008; LA FERLA, R. But will it play in manhattan. *New York Times*, 21 jun. 2006; REECE, D. Topshop's injection of true brit stirs up the Big Apple. *Daily Telegraph*, 2 abr. 2009.
 47. WUYTS, S.; STREMERSCHE, S.; VAN DEN BULTE, C.; FRANCES, P. H. Vertical marketing systems for complex products: a triadic perspective. *Journal of Marketing Research* 41, p. 479-87, nov. 2004.
 48. JOHNSTON, R.; LAWRENCE, P. R. Beyond vertical integration: the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*, p. 94-101, jul./ago. 1988. Veja também BOVIK, A.; JOHN, G. When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships. *Journal of Marketing* 64, p. 52-64, out. 2000; SIGUAW, J. A. SIMPSON, P. M.; BAKER, T. L. Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distribution perspective. *Journal of Marketing* 62, p. 99-111, jul. 1998; NARAYANDAS, N.; KALWANI, M. U. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing* 59, p. 1-16, jan. 1995.
 49. SRINIVASAN, R. Dual distribution and intangible firm value: franchising in restaurant chains. *Journal of Marketing* 70, p. 120-35, jul. 2006.
 50. Disponível em: <www.citizensbank.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
 51. Disponível em: <www.disney.com>. Acesso em: 9 dez. 2010; COONEY, J. Mooney's kingdom. *License*, 1º out. 2006.
 52. Coach Inc. Form 10-K filed with SEC em 19 ago. 2009.
 53. VENKATESAN, R.; KUMAR, V.; RAVISHANKER, N. Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing* 71, p. 114-32, abr. 2007.
 54. Baseado em MORIARTY, R. T.; MORAN, U. Marketing hybrid marketing systems. *Harvard Business Review*, p. 146-55, nov./dez. 1990.
 55. CASEY, S. Eminence green. *Fortune*, p. 64-70, 2 abr. 2007.
 56. DAROW, B. Oracle's new partner path. *CRN*, p. 4, 21 ago. 2006.
 57. COUGHLAN, A.; STERN, L. Marketing channel design and management. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001. p. 247-69.
 58. KUMAR, N. Some tips on channel management. *rediff.com*, acesso em: 1º jul. 2005.
 59. BOYLE, M. Brand killers. *Fortune*, p. 51-56, 11 ago. 2003; para outra visão, veja DUKES, A. J.; GAL-OR, E.; SRINIVASAN, K. Channel bargaining with retailer asymmetry. *Journal of Marketing Research* 43, p. 84-97, fev. 2006.
 60. USEEM, J.; SCHLOSSER, J.; KIM, H. One nation under Wal-Mart. *Fortune* (Europe), 3 mar. 2003.
 61. BHASKARAN, S. R.; GILBERT, S. M. Implications of channel structure for leasing or selling durable goods. *Marketing Science* 28, p. 918-34, set./out. 2009.
 62. Para um exemplo de quando o conflito pode ser considerado útil, veja ARYA, A.; MITTENDORF, B. Benefits of channel discord in the sale of durable goods. *Marketing Science* 25, p. 91-96, jan./fev. 2006; KUMAR, N. Living with channel conflict. *CMO Magazine*, out. 2004.
 63. Essa seção se baseia em COUGHLAN, ANDERSON, STERN e EL-ANSARY. *Marketing Channels*, Capítulo 9. Veja também HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research* 38, p. 45-61, fev. 2001; ANTIA, K. D.; FRAZIER, G. L. The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships. *Journal of Marketing* 65, p. 67-81, out. 2001; BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D.-J. Managing marketing channel opportunism: the efficiency of alternative governance mechanisms. *Journal of Marketing* 64, p. 51-65, abr. 2000; VINHAS, A. S.; ANDERSON, E. How potential conflict drives channel structure: concurrent (direct and indirect) channels. *Journal of Marketing Research* 42, p. 507-15, nov. 2005.
 64. KUMAR, N. Living with channel conflict. *CMO Magazine*, out. 2004.
 65. KAPLAN, A. All together now? *Beverage World*, p. 14-16, mar. 2007.
 66. PASSRIELLO, C. Fashionably late? Designer brands are starting to embrace e-commerce. *Wall Street Journal*, 19 maio 2006.
 67. JOHNSON, G. Gray wail: southern california companies are among the many upscale manufacturers voicing their displeasure about middlemen delivering their goods into the hands of unauthorized discount retailers. *Los Angeles Times*, 30 mar. 1997. Veja também MESSINGER, P. R.; NARASIMHAN, C. Has power shifted in the grocery channel? *Marketing Science* 14, p. 189-223, primavera 1995.
 68. COLLIER, J. C.; BIENSTOCK, C. C. How do customers judge quality in an e-tailer. *MIT Sloan Management Review*, p. 35-40, outono 2006.
 69. COREMETRICS Benchmark December US Retail. Disponível em: <www.coremetrics.com/downloads/coremetricsbenchmark-industry-report-2008-12-us.pdf>.
 70. BORDEN, J. The right tools. *Marketing News*, p. 19-21, 15 abr. 2008.
 71. BARLOW, A. K. J.; SIDDIQUI, N. Q.; MANNION, M. Development in information and communication technologies for retail marketing channels. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32, p. 157-63, mar. 2004; G & J Electronic Media Services. *7th Wave of the GfK-Online-Monitor*. Hamburgo: GfK Press, 2001.
 72. HOLZWARTH, M.; JANISZEWSKI, C.; NEWMANN, M. The influence of avatars on online consumer shopping behavior. *Journal of Marketing* 70, p. 19-36, out. 2006.
 73. SCHLOSSER, A. E.; WHITE, T. B.; LLOYD, S. M. Converting Web site visitors into buyers: how Web site investment increases con-

- sumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing* 70, p. 133-48, abr. 2006.
74. ABLER, R.; ADAMS, J. S.; GOULD, P. *Spatial organizations: the geographer's view of the world*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 531-32, 1971.
 75. CHINA'S pied piper. *Economist*, p. 80, 23 set. 2006; *Alibaba.com*, <www.alibaba.com>. Acesso em: 9 dez. 2010; BARKER, G. The treasure keeps coming for Alibaba. *The Age*, 27 out. 2009; VASCELLARO, J. E. Alibaba.com plans U.S push. *Wall Street Journal*, 7 ago. 2009; EINHORN, B. At Alibaba, investors come last. *BusinessWeek*, p. 50, 17 ago. 2009.
 76. Para um exame acadêmico aprofundado, veja LYNCH JR., J. G.; ARIELY, D. Wine online: search costs and competition on price, quality, and distribution. *Marketing Science* 19, p. 83-103, inverno 2000.
 77. CHANG, A. Retailers fuse stores with e-commerce. *Los Angeles Times*, 27 jun. 2010.
 78. CORDEIRO, A. Procter & Gamble sees aisle expansion on the Web. *Wall Street Journal*, p. B6A, 2 set. 2009; CORDEIRO, A.; BYRON, E. Procter & Gamble to test online store to study buying habits. *Wall Street Journal*, 15 jan. 2010.
 79. ZHANG, X. Retailer's multichannel and price advertising strategies. *Marketing Science* 28, p. 1080-94, nov./dez. 2009.
 80. FOURNIER, S.; LEE, L. Getting brand communities right. *Harvard Business Review*, p. 105-11, abr. 2009; NEW Harley Davidson accessory and clothing store. *PRLog*, 21 jul. 2009; TEDESHI, B. How Harley revved online sales. *Business 2.0*, p. 44, dez. 2002/jan. 2003; SCHOUTEN, J. W.; MCALEXANDER, J. H. Market impact of a consumption subculture: the Harley-Davidson mystique. In: BAMOSSY, G. J.; VAN RAAIJ, W. F. (eds.). *European advances in consumer research*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993. p. 389-93.
 81. BYRNES, N. More clicks at the bricks. *BusinessWeek*, p. 50-51, 17 dez. 2007.
 82. LAMONT, D. *Conquering the wireless world: the age of m-commerce*. Nova York: John Wiley & Sons, 2001; NYSVEEN, Herbjørn; PEDERSEN, P. E.; THORBJØRNSSEN, Helge; BERTHON, P. Mobilizing the brand: the effects of mobile services on brand relationships and main channel use. *Journal of Service Research* 7, p. 257-76, 2005; SHANKAR, V.; BALASUBRAMANIAN, S. Mobile marketing: a synthesis and prognosis. *Journal of Interactive Marketing* 23, p. 118-29, 2009; SHANKAR, Venkatesh; VENKATESH, A.; HOFACKER, C.; NAIK, P. Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues. Edição especial, *Journal of Interactive Marketing*, co-editors Venkatesh Shankar and Manjit Yadav, forthcoming.
 83. THE MOBILE Internet report. *Morgan Stanley*. Disponível em: <www.morganstanley.com>. Acesso em: 7 maio 2010.
 84. CAHILL, A.; ALBRIGHT, L.; HOWE, C. Mobile advertising and branding, session as part of the Britt Technology Impact Series, Tuck School of Business, Dartmouth College, 31 mar. 2010; MARS, A. Importing mobile marketing tools. *Brandweek*, p. 17, 15 fev. 2010.
 85. JANA, R. Retailers are learning to love smartphones. *BusinessWeek*, 26 out. 2009.
 86. BYRNES, N. More clicks at the bricks. *BusinessWeek*, p. 50-51, 17 dez. 2007.
 87. BUTCHER, D. Dunkin' Donuts sweetens Dunkin' run campaign with mobile. *Mobile Marketer*, 23 jun. 2009; Dunkin' Donuts unveils "Dunkin' run" technology to make group orders faster, easier and more fun. *Dunkin' Donuts*, press release, 22 jun. 2009. Disponível em: <www.dunkindonuts.com>; MATHIESON, R. Mobile marketing: Dunkin' Donuts serves SMS. *Chief Marketer*, 19 jul. 2006.

Gerenciamento de varejo, atacado e logística

PARTE 6 Entrega de valor

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais os principais tipos de intermediários de marketing que ocupam o setor?
2. Que decisões de marketing esses intermediários tomam?
3. Quais são as principais tendências entre os intermediários de marketing?
4. O que o futuro reserva para as marcas próprias?

No capítulo anterior, analisamos os intermediários de marketing do ponto de vista de fabricantes dispostos a criar e gerenciar canais de marketing. Neste capítulo, veremos como esses intermediários — varejistas, atacadistas e empresas de logística — planejam e elaboram suas próprias estratégias de marketing em um mundo em rápida transformação. Os intermediários também buscam excelência em marketing, e podem colher seus benefícios como qualquer outro tipo de empresa.

A varejista on-line de calçados Zappos foi cofundada por Tony Hsieh, em 1999, com um nível superior de atendimento e uma melhor experiência ao cliente como elementos centrais de sua cultura corporativa. Com frete e devoluções grátis, atendimento ininterrupto ao cliente e giro rápido de uma ampla variedade de 200 mil estilos de calçados de 1.200 fabricantes, a Zappos sabe que três quartos das vendas em um dado dia vêm de clientes que consumiram produtos da empresa anteriormente. Ao contrário de muitas outras empresas, a Zappos não terceirizou suas centrais de atendimento; Hsieh considera essa função importante demais. Na realidade, a empresa dá autonomia a seus representantes de atendimento ao cliente para resolver problemas que surgem. Quando um cliente ligou para se queixar que um par de botas havia furado após um ano de uso, o atendente lhe enviou um par novo, embora a política da empresa estabeleça que somente calçados não usados são passíveis de devolução. Cada funcionário tem uma oportunidade por ano para contribuir com um trecho para o Livro da Cultura da empresa, sobre a vida na Zappos e como cada departamento implementa um nível superior de atendimento ao cliente, desde a venda até a armazenagem e a entrega, além da determinação de preços e do faturamento. Metade do processo de entrevista com possíveis novos funcionários é dedicada a descobrir se os candidatos são suficientemente sociáveis, receptivos e criativos para se ajustarem bem à cultura da empresa. Adquirida pela Amazon.com em 2009 por supostos US\$ 850 milhões, mas ainda administrada como um negócio à parte, a empresa passou a vender também roupas, bolsas e acessórios. Graças a seu sucesso, ela ainda oferece seminários de dois dias, ao custo de US\$ 4 mil, a executivos ansiosos para conhecer os segredos por trás da cultura corporativa e da abordagem de serviço ao cliente que diferenciam a Zappos.¹

Enquanto varejistas inovadores como a Zappos, a sueca H&M, as espanholas Zara e Mango e a britânica Topshop têm prosperado nos últimos anos, outras, outrora tão sólidas, como as norte-americanas Gap, Home Depot e Kmart passaram por dificuldades. Os intermediários mais bem-sucedidos utilizam planejamento estratégico, sistemas avançados de informações e ferramentas complexas de marketing. Eles segmentam seus mercados, aprimoram a seleção do mercado-alvo e a definição de seu posicionamento e buscam agressivamente a expansão do mercado e as estratégias de diversificação. Neste capítulo, consideraremos a excelência de marketing no varejo, no atacado e nas operações logísticas.

Varejo

O **varejo** inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um **varejista** ou **loja de varejo** é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo.

Qualquer organização que venda para os consumidores finais — seja ela um fabricante, atacadista ou varejista — está envolvida em varejo. Não importa *como* os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela Internet) ou *onde* eles são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

Depois de analisar os diferentes tipos de varejista e a nova realidade de marketing no varejo, examinaremos as decisões de marketing que os varejistas devem tomar. Os quatro exemplos a seguir ilustram as inovações realizadas por organizações de varejo que obtiveram sucesso de mercado nos últimos anos.

Organizações inovadoras de varejo

Panera Bread. A rede de restaurantes de US\$ 2,6 bilhões Panera Bread tem como alvo “pessoas que gostam de comer, entendem de alimentos e respondem aos seus estímulos ou aqueles próximos disso”, vendendo comida fresca “verdadeira” — e muito pão quente — a preços justos que os clientes estão mais do que dispostos a pagar. Uma atmosfera despojada — sem serviço à mesa, mas sem restrição de tempo — encoraja os clientes a relaxar. A Panera Bread é tida como uma marca orientada à família, sem deixar de ser sofisticada, e oferece uma combinação atraente de comida fresca, customizável, conveniente e acessível.

GameStop. A loja de videogames e software de entretenimento GameStop possui mais de 6 mil pontos em shopping centers e ruas comerciais por todo o território norte-americano, o que a torna bastante conveniente para os clientes. Seus funcionários são jogadores assumidos que gostam de se conectar com os clientes, e a GameStop se vangloria de uma política de troca que dá aos clientes créditos por um jogo antigo para serem trocados por um novo.

Lumber Liquidators. A Lumber Liquidators compra madeira excedente com desconto diretamente de serrarias e estoca quase 350 tipos de piso de madeira, quase o mesmo que a Lowe's e a Home Depot. Ela vende a preços baixos porque mantém custos operacionais reduzidos, cortando intermediários e mantendo lojas em locais de baixo custo. A Lumber Liquidators também sabe muito sobre seus clientes, como o fato de que os consumidores que solicitam amostras de produtos têm 30 por cento de probabilidade de efetuar a compra no prazo de um mês, e que a maioria tende a renovar um cômodo por vez e não a casa inteira ao mesmo tempo.

Net-a-Porter. Com sede em Londres, a Net-a-Porter é uma varejista on-line de roupas e acessórios de luxo, cujo site combina o estilo de uma revista de moda com o clima de fazer compras em uma boutique chique. Considerada por seus clientes fiéis como uma autoridade em moda, a Net-a-Porter estoca mais de 300 marcas internacionais, como Jimmy Choo, Alexander McQueen, Stella McCartney, Givenchy, Marc Jacobs e outros. A empresa despacha mercadorias para 170 países e oferece entrega no mesmo dia em Londres e Manhattan; o valor médio do pedido é de US\$ 250.

Fonte: ROCKWOOD, Kate. Rising dough. *Fast Company*, p. 69-71, out. 2009; LEONARD, Devin. GameStop racks up the points. *Fortune*, p. 109-22, 9 jun. 2008; COSTER, Helen. Hardwood hero. *Forbes*, p. 60-62, 30 nov. 2009; BRODIE, John. The amazon of fashion. *Fortune*, p. 86-95, 14 set. 2009.

Tipos de varejista

Hoje em dia, consumidores podem adquirir bens e serviços em lojas de varejo, varejo sem loja e organizações de varejo.

LOJAS DE VAREJO O tipo mais conhecido talvez seja a loja de departamentos. As lojas de departamentos japonesas, como a Takashimaya e a Mitsukoshi, atraem milhões de compradores anualmente e oferecem galerias de arte, restaurantes, cursos de culinária, academias de ginástica e playgrounds. Os tipos mais importantes de loja de varejo são descritos na Tabela 16.1.

Diferentes formatos de lojas de varejo terão diferentes dinâmicas competitivas e de preços. As lojas de desconto, por exemplo, competem de maneira muito mais forte entre si do que com outros formatos.² Os varejistas também atendem a preferências de consumo muito diferentes quanto a níveis de serviço e serviços específicos. Eles se posicionam especificamente para oferecer um dos quatro níveis de serviço a seguir:

1. **Autosserviço** — o autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a conduzir sozinhos seu processo de procura, comparação e seleção de produtos.
2. **Autoatendimento** — os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
3. **Serviço limitado** — esses varejistas comercializam mais mercadorias, e oferecem serviços como crédito e o privilégio de devolução de mercadorias. Os clientes precisam de mais informações e ajuda.
4. **Serviço completo** — os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procura, comparação e seleção. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, associado ao maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação, além do grande número de serviços, resulta em um varejo de alto custo.

VAREJO SEM LOJA Embora a maioria das mercadorias e dos serviços seja vendida em lojas — 97 por cento —, o *varejo sem loja* tem crescido muito mais rapidamente do que as lojas de varejo. O varejo sem loja pode ser dividido em quatro categorias principais: venda direta, marketing direto (que inclui o telemarketing e a venda na Internet), máquinas de venda automática e serviços de compra.

1. **Venda direta**, também chamada *venda multinível* ou *marketing de rede*, é uma atividade multibilionária, com centenas de empresas que vendem de porta em porta ou em reuniões domiciliares. Avon, Electrolux e Southwestern Company of Nashville (bíblias) são exemplos conhecidos de vendas pessoais. Os produtos da Tupperware e da Mary Kay Cosmetics, por sua vez, são vendidos para um grupo: um vendedor vai à casa de uma anfitriã que convidou amigas, demonstra os produtos e anota os pedidos. A Amway foi pioneira em sistemas de marketing multinível (de rede), em que as empresas recrutam empresários que atuam como distribuidores. Estes recebem uma porcentagem das vendas dos vendedores que eles recrutam, assim como lucros sobre vendas diretas a clientes. Hoje em dia, por encontrar menos consumidores em casa, as empresas de venda direta passaram a desenvolver estratégias de multidistribuição.

TABELA 16.1 Principais tipos de varejista

Loja de especialidade: linha restrita de produtos. The Limited, The Body Shop.
Loja de departamentos: várias linhas de produtos. JCPenney, Bloomingdale's.
Supermercado: operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Kroger, Safeway.
Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência e alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas. 7-Eleven, Circle K.
Farmácia: medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza, outros artigos de cuidados pessoais, bens duráveis de pequeno porte, itens diversos. CVS, Walgreens.
Loja de desconto: mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. Walmart, Kmart.
Loja de ultradesconto ou valor mínimo: mix de mercadorias mais restrito do que o de lojas de desconto, mas a preços ainda mais baixos. Aldi, Lidl, Dollar General, Family Dollar.
Varejista off-price (de liquidação): sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo. Pontas de estoque de fabricantes; varejistas off-price independentes, como TJ Maxx; atacadistas, como Costco.
Superloja: área de vendas bem espaçosa, oferece itens de alimentação, higiene e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar, além de serviços (como lavanderia e sapataria). <i>Category killer</i> (sortimento amplo em uma categoria), como Staples; loja combinada como Jewel-Osco; hipermercado (lojas imensas que combinam supermercado, loja de desconto e atacado), como Carrefour, na França, e Meijer, na Holanda.
Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de alto <i>markup</i> , alta rotatividade e marcas vendidas com desconto. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo. Inside Edge Ski e Bike.

2. **Marketing direto** tem raízes na mala direta e no marketing por catálogo (Lands' End, L.L.Bean); inclui o *telemarketing* (1-800-FLOWERS), o *marketing televisivo de resposta direta* (HSN, QVC) e as *compras eletrônicas* (Amazon.com, Autobytel.com). À medida que se acostumam a fazer compras pela Internet, os consumidores encomendam maior variedade de bens e serviços de uma ampla gama de sites. Nos Estados Unidos, as vendas on-line foram estimadas em US\$ 210 bilhões em 2009, com o setor de viagens como a categoria que mais vende (US\$ 80 bilhões).³
3. **Máquinas de venda automática** são utilizadas para uma variedade de mercadorias, incluindo produtos comprados por impulso, como refrigerantes, café, balas, jornais, revistas e outros produtos como meias-calças, cosméticos, refeições prontas e livros de bolso. As máquinas de venda automática são encontradas em fábricas, escritórios, grandes lojas de varejo, postos de gasolina, hotéis, restaurantes e em muitos outros lugares. Elas oferecem serviço 24 horas, autosserviço e estoque fresco de mercadorias. O Japão conta com o maior número de máquinas automáticas de vendas por pessoa — lá, somente da Coca-Cola são mais de um milhão com vendas anuais de US\$ 50 bilhões —, o dobro dos Estados Unidos.
4. **Serviço de compra** é um varejo sem loja que atende a uma clientela específica — geralmente funcionários de grandes organizações — e oferece uma lista de varejistas que dão descontos mediante filiação.

VAREJO CORPORATIVO E FRANQUIA Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente delas faz parte, de alguma forma, do **varejo corporativo**. Essas organizações obtêm economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados do que as lojas independentes costumam obter sozinhas. Os principais tipos de varejo corporativo — redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização — são descritos na Tabela 16.2.

Franquias como Subway, Jiffy-Lube, Holiday Inn, Supercuts e 7-Eleven respondem por US\$ 1 trilhão das vendas anuais nos Estados Unidos e aproximadamente 40 por cento de todas as transações no varejo. Um em cada 12 varejistas é um estabelecimento de franquias; essas empresas empregam um em cada 16 trabalhadores norte-americanos.⁴

Os *franqueados* são um grupo estritamente consolidado de empresas cujas operações sistêmicas são planejadas, dirigidas e controladas pelo proprietário, denominado *franqueador*. As franquias se distinguem por três características:

1. O franqueador possui uma marca comercial ou de serviço e a licencia aos franqueados em troca de pagamento de royalties.
2. O franqueado paga pelo direito de fazer parte do sistema. Os custos iniciais incluem aluguel e arrendamento de equipamento e acessórios, e, em geral, uma taxa regular de licenciamento. Os franqueados do McDonald's podem investir até US\$ 1,6 milhão em custos e

TABELA 16.2 Principais tipos de organização no varejo corporativo

Rede corporativa: duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa e sob seu controle empregam um sistema central de compras e merchandising e vendem linhas similares de mercadorias. GAP, Pottery Barn.
Rede voluntária: um grupo de varejistas independentes, patrocinado por um atacadista, compra grandes volumes de mercadorias comuns. Independent Grocers Alliance (IGA).
Cooperativa de varejo: varejistas independentes estabelecem uma organização central de compras e realizam esforços conjuntos de promoção. Associated Grocers, ACE Hardware.
Cooperativa de consumidores: empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam suas políticas, elegem um grupo para gerenciá-la e recebem dividendos. Cooperativas de supermercados locais podem ser encontradas em vários mercados.
Franquia: associação contratual entre franqueador e franqueados, popular em dezenas de categorias de bens e serviços. McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, 7-Eleven.
Conglomerado de comercialização: corporação que combina linhas diversificadas de varejo e que se forma sob uma propriedade central, além de manter certa integração em distribuição e administração. A Federated Department Stores passou a adotar o nome de seus mais conhecidos varejistas, a Macy's, mas possui outros varejistas como a Bloomingdale's.

taxas iniciais. Depois disso, o franqueado continua pagando ao McDonald's determinado percentual sobre as vendas, além de um aluguel mensal.

3. O franqueador fornece a seus franqueados um sistema para fazer negócios. Nos Estados Unidos, o McDonald's exige que seus franqueados frequentem sua Universidade do Hambúrguer, em Oak Brook, Illinois, durante duas semanas, para que aprendam como administrar o negócio. Os franqueados também devem seguir alguns procedimentos relativos à compra de materiais.

A franquia beneficia tanto o franqueador quanto o franqueado. Entre os benefícios desfrutados pelos franqueadores estão a motivação e o trabalho duro de funcionários que são empreendedores, e não “mão de obra contratada”; a familiaridade dos franqueados com as comunidades e as condições locais; e o enorme poder de compra de ser um franqueador. Os franqueados, por sua vez, são beneficiados ao entrar em um negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação. Fica mais fácil conseguir dinheiro emprestado de instituições financeiras e receber apoio em inúmeras áreas que vão desde marketing e propaganda até a seleção do local de instalação e da equipe de trabalho.

Os franqueados ficam em dúvida entre ser independentes ou fiéis ao franqueador. Alguns franqueadores dão a seus franqueados mais liberdade para executar suas próprias operações, desde personalizar o nome da loja até adaptar promoções e preço. Os franqueados do pub esportivo Beef 'O' Brady estão autorizados a definir preços de acordo com seus mercados locais. A Great Harvest Bread acredita em uma abordagem de “franquia livre”, que incentiva seus padeiros franqueados a criar novos itens para os menus de suas lojas e a compartilhá-los com outros franqueados se forem bem aceitos pela clientela.⁵

O novo cenário do varejo

Com o início da recessão em 2008, muitos varejistas tiveram que reavaliar fundamentalmente quase tudo o que faziam. Alguns adotaram uma reação cautelosa e defensiva, reduzindo níveis de estoque, desacelerando planos de expansão e oferecendo grandes descontos. Outros foram mais criativos no gerenciamento de estoque, ajustando linhas de produtos e evitando com cautela o excesso de promoções. Por exemplo, a JCPenney reteve 60 por cento de estoque para a temporada de férias no outono de 2009, em comparação com seus 20 por cento habituais, para evitar prateleiras vazias e falta de estoque, por um lado, e prateleiras abarrotadas e descontos pesados, por outro. Algumas empresas, como a Container Store e a Saks, baixaram os preços médios; outras, como Gilt.com e Neiman Marcus, introduziram grandes descontos seletivos e de curta duração. A Restoration Hardware optou por sofisticar suas linhas de móveis.⁶

Embora muitos desses ajustes a curto prazo tendam a perdurar no longo prazo, uma série de outras tendências a longo prazo também é evidente no ambiente de marketing de varejo. Veja a seguir algumas delas que estão mudando a maneira como os consumidores compram e como os fabricantes e varejistas competem (a Tabela 16.3 apresenta um resumo).

- **Novos formatos e combinações de varejo.** Para atender melhor as necessidades de conveniência dos clientes, surgiu uma variedade de novas formas de varejo. As livrarias incorporaram cafeterias. Postos de gasolina incluem lojas de alimentos. Os supermercados Loblaws têm academias de ginástica. Nos corredores de shopping centers, estações de ônibus e de trem, há estandes que vendem de tudo. Os varejistas também têm experimentado lojas temporárias (*pop-up*) para promover marcas a compradores sazonais por algumas semanas e em áreas movimentadas, criando assim burburinho. Na temporada de férias de 2009, a Toys “R” Us montou 350 lojas de brinquedo temporárias, em muitos casos, ocupando espaços ociosos em shopping centers.⁷
- **Crescimento da concorrência intraformatos.** As lojas de departamento não podem se preocupar apenas com outras lojas de departamento — redes de desconto como Walmart e Tesco têm se expandido para áreas de produtos que abrangem vestuário, saúde, beleza e eletrodomésticos. Diferentes tipos de varejista — lojas de desconto, showroom de vendas por catálogo, lojas de departamento — competem pelos mesmos consumidores oferecendo o mesmo tipo de mercadoria.
- **Concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja.** Os consumidores passaram a receber ofertas de venda por meio de folhetos e catálogos de mala direta, televisão, telefone

TABELA 16.3 Evolução recente do varejo

• Novas formas de varejo e combinações.
• Crescimento da concorrência intraformatos.
• Concorrência entre varejos com loja e sem loja.
• Crescimento de megavarejistas.
• Declínio dos varejistas de mercado intermediário.
• Investimento crescente em tecnologia.
• Perfil global dos grandes varejistas.
• Crescimento do marketing de comprador.

celular e Internet. Os varejistas sem loja física que fazem essas ofertas têm tomado negócios das lojas de varejo. Os varejistas que operam lojas físicas reagiram, aumentando sua presença na Web e descobrindo novas maneiras de vender on-line, inclusive via seus próprios sites, além de terem criado experiências mais envolventes e atrativas em suas lojas. As lojas de varejo querem ser o lugar onde os consumidores vivenciam experiências gratificantes que cativam todos os seus sentidos. Iluminação sofisticada, aromatização de ambientes e decoração convidativa e intimista são cada vez mais usadas.⁸

- **Crescimento de megavarejistas.** Valendo-se da superioridade de seus sistemas de informação, operações logísticas e poder de compra, megavarejistas como Walmart são capazes de oferecer um bom serviço e imensos volumes de mercadorias para consumidores em massa e a preços atraentes. Eles espremem os pequenos fabricantes que não conseguem entregar volume suficiente, e com frequência ditam aos fabricantes mais poderosos o que fabricar, como determinar preço e fazer promoção, quando e como despachar e até mesmo como melhorar a produção e a administração. Os fabricantes dependem dessas contas; caso contrário, perderiam de 10 a 30 por cento do mercado. Alguns megavarejistas são dominadores de categoria (*category killers*), isto é, eles se concentram em uma categoria de produto, como ração para animais de estimação (PETCO), reforma de imóveis (Home Depot) ou material de escritório (Staples). Outros são *supercentros*, que combinam mantimentos com uma grande variedade de produtos não alimentícios (Walmart).
- **Declínio dos varejistas do mercado intermediário.** Podemos dizer que o atual mercado de varejo possui a forma de uma ampulheta ou de uma gravata borboleta: o crescimento parece estar concentrado no topo (com produtos de luxo de varejistas como Nordstrom e Neiman Marcus) e na base (com preços baixos de varejistas como Target e Walmart). À medida que os varejistas que praticam grandes descontos melhoram sua qualidade e imagem, os consumidores se dispõem a migrar para eles. A Target oferece roupas e acessórios da grife Proenza Schouler, e o Kmart, uma extensa linha de roupas íntimas e pijamas Joe Boxer. Na outra ponta, recentemente a Coach converteu 40 de suas cerca de 300 lojas em um formato mais sofisticado que oferece bolsas mais caras e serviços de recepção. As oportunidades são mais escassas no meio, em que varejistas de sucesso no passado, como Sears, CompUSA e Montgomery Ward, passam por dificuldades ou até já saíram do negócio.⁹

A Kohl's tem obtido algum êxito em atrair consumidores do mercado intermediário, apresentando nomes da moda como Lauren Conrad, Vera Wang, Daisy Fuentes e Tony Hawk. Além de oferecer mercadorias mais requintadas, a Kohl's também reformou as próprias lojas para tornar a experiência de compra mais conveniente e agradável.¹⁰ A Marks & Spencer do Reino Unido comercializa marcas próprias e construiu uma forte imagem de marca de varejo. Embora essas lojas tendam a ter custos operacionais elevados, elas geram margens igualmente elevadas se suas marcas próprias são modernas e populares.¹¹

- **Investimento crescente em tecnologia.** Atualmente, quase todos os varejistas adotam a tecnologia para gerar melhores previsões, controlar custos de estoque e fazer pedidos por meio eletrônico a seus fornecedores. A tecnologia também tem afetado o que acontece no interior da loja. Um circuito interno com TVs de plasma exibe demonstrações ou mensagens promocionais continuamente. Depois de certa dificuldade em medir o movimento em corredores de lojas — a instalação de GPS em carrinhos de compras não funcionou porque os

consumidores, às vezes, tendiam a abandoná-los durante as incursões à loja, e imagens térmicas não conseguiram diferenciar perus de bebês —, sensores infravermelhos bidirecionais que deveriam ser colocados nas prateleiras foram introduzidos com sucesso. A etiquetagem eletrônica nas prateleiras permite que os varejistas alterem preços instantaneamente, a qualquer hora do dia ou da semana. Os varejistas também passaram a introduzir recursos para ajudar os clientes enquanto estes fazem compras. Alguns supermercados empregam carrinhos “inteligentes” ou telefones celulares que ajudam os clientes a localizar itens na loja, saber o que está em oferta e pagar com mais facilidade. Por mais empolgantes que sejam essas novas tecnologias, seu custo e eficácia não comprovada em muitos casos podem criar sérios obstáculos.¹²

- **Perfil global dos grandes varejistas.** Varejistas com formatos exclusivos e posicionamento de marca forte surgem cada vez mais em outros países. Empresas norte-americanas como The Limited e Gap conquistaram destaque mundial. O Walmart opera mais de 3.600 lojas no exterior, onde realiza 25 por cento de seus negócios. A holandesa Ahold e a belga Delhaize obtêm quase dois terços e quatro quintos de suas vendas, respectivamente, nos mercados não domésticos. Entre os varejistas globais estrangeiros estabelecidos nos Estados Unidos estão a italiana Benetton, a sueca IKEA de mobiliário residencial e as japonesas UNIQLO, de roupas casuais, e Yaohan, de supermercados.
- **Crescimento do marketing de comprador.** Estimuladas por pesquisas que sugerem que 70 a 80 por cento das decisões de compra são tomadas dentro das lojas, as empresas reconhecem cada vez mais a importância de influenciar os consumidores no momento da compra.¹³ Onde e como um produto é exposto e vendido pode exercer um efeito significativo sobre as vendas.¹⁴ Mais opções de comunicação estão disponíveis por meio de propaganda no interior da loja, como a TV Walmart.¹⁵ Algumas utilizam dispositivos que se parecem com óculos de proteção, que projetam um feixe de infravermelho na retina do usuário para registrar aquilo que clientes de teste visualizam. Um achado foi que muitos deles ignoram produtos que estejam ao nível dos olhos — a melhor localização está entre o nível da cintura e do tórax.¹⁶

Decisões de marketing

Com essa nova realidade do mercado varejista como pano de fundo, examinaremos as decisões de marketing de varejistas nas áreas de mercado-alvo, canais de distribuição, sortimento de produtos, *procurement*, preço, serviços e atmosfera da loja, atividades e experiências dentro da loja, comunicação e localização. Abordaremos a importância das marcas próprias de varejistas na próxima seção.

MERCADO-ALVO Até que o mercado-alvo seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre sortimento de produtos, decoração de loja, propaganda, mídia, preços e níveis de serviço. A Ann Taylor usou um painel de 3 mil clientes para obter feedback sobre suas mercadorias e até mesmo sobre sua campanha de marketing. A empresa também solicita opiniões dos funcionários.¹⁷ A Whole Foods teve sucesso ao oferecer uma experiência única de compras para uma base de clientes interessados em alimentos orgânicos e naturais.

Whole Foods Market Em suas 284 lojas na América do Norte e no Reino Unido, a Whole Foods celebra a arte de comer bem. Em suas lojas claras e com um atendimento impecável, os alimentos são expostos com fartura e de modo sedutor. A Whole Foods é a maior rede de supermercados de alimentos naturais dos Estados Unidos, e oferece mais de 2.400 itens em quatro linhas de produtos de marca própria que respondem por 11 por cento das vendas: a premium Whole Foods Market, a Whole Kitchen, a Whole Market e a 365 Everyday Value, esta a preços mais acessíveis. Também são fornecidas informações detalhadas sobre os produtos vendidos. Se você quiser saber, por exemplo, se o frango que está embalado no balcão refrigerado teve uma vida feliz, receberá um folheto de 16 páginas e um convite para visitar a granja na Pensilvânia onde a ave foi criada. Se não conseguir encontrar a informação que deseja, basta perguntar aos funcionários, bem treinados e informados. A estratégia da Whole Foods tem dado certo, sobretudo para os consumidores que consideram alimentos orgânicos e artesanais um luxo justificável. De 1991 a 2009, as vendas cresceram a uma taxa anual composta de 28 por cento.¹⁸

Erros ao escolher ou mudar mercados-alvo podem custar caro. Quando a joalheria Zales, que tradicionalmente atuava no mercado de massa, decidiu atrair clientes de alto poder aquisitivo, substituiu um terço de sua mercadoria, trocando joias baratas feitas com diamantes de baixa qualidade por peças mais estilosas e de alta margem feitas com ouro e prata de 14 quilates, e modificou sua propaganda nesse processo. A mudança foi um desastre. A Zales perdeu muitos de seus clientes tradicionais, sem conquistar os novos clientes que esperava atrair.¹⁹

Para atingir seus alvos com mais eficiência, os varejistas têm fatiado o mercado em segmentos cada vez mais finos e introduzido novas linhas de lojas para explorar nichos de mercado com ofertas mais relevantes: a Gymboree lançou a Janie and Jack, para vender roupas e presentes para bebês e crianças; a Hot Topic introduziu a Torrid, para vender moda para adolescentes acima do peso; e a marca Tween Brands da Limited Brand vende moda a preços mais baixos para meninas na pré-adolescência.

Canais de distribuição

Com base em uma análise de mercado-alvo e outras considerações que analisamos no Capítulo 15, os varejistas devem decidir que canais de distribuição utilizar para atingir seus clientes. Cada vez mais, a resposta é: múltiplos canais. A Staples vende por meio de seu canal de varejo tradicional, um site de resposta direta, shopping centers virtuais e milhares de links em sites afiliados.

Como vimos no Capítulo 15, os canais devem ser projetados para operar eficazmente em conjunto. A centenária rede de lojas de departamento JCPenney atua de modo que seus negócios por meio de Internet, lojas e catálogo estejam totalmente interligados. Ela vende uma grande variedade de produtos on-line, disponibilizou acesso à Internet em suas 35 mil caixas registradoras e permite que os compradores on-line retirem e devolvam pedidos nas lojas e verifiquem quais roupas elas têm em estoque. Essas estratégias — bem como o lançamento da a.n.a., uma elegante linha de roupas femininas — têm contribuído para dar à JCPenney uma imagem mais jovem e sofisticada.²⁰

Embora alguns especialistas tenham previsto o contrário, as vendas por catálogos cresceram em um mundo dominado pela Internet à medida que mais empresas passaram a usar essa abordagem como recursos de *branding*. A abordagem multicanal integrada da Victoria's Secret com lojas de varejo, catálogo e Internet tem desempenhado um papel fundamental em seu desenvolvimento de marca.

Victoria's Secret O fundador da Limited Brands Leslie Wexner achou que as mulheres norte-americanas apreciariam a oportunidade de ter uma experiência de compra de lingerie no estilo europeu. "As mulheres precisam de roupa íntima, mas querem *lingerie*", ele observou. Wexner provou estar certo: pouco mais de uma década depois de ter adquirido o negócio em 1982, a cliente média da Victoria's Secret comprava de oito a dez sutiãs por ano, em comparação com a média nacional de dois. Para intensificar sua reputação de luxo e apelo glamoroso, a marca é endossada por supermodelos de alta exposição em propagandas e desfiles de moda. Para expandir sua acessibilidade e oferecer privacidade, a empresa começou a vender diretamente às consumidoras. A Victoria's Secret usou uma estratégia de marketing global para conectar suas vendas no varejo, por catálogo e via Web. Wexner pretendia fazer com que ela se destacasse "como uma marca de classe mundial integrada. Por todos os canais — catálogo, lojas, Internet — os mesmos produtos são lançados ao mesmo tempo, exatamente da mesma forma, com a mesma qualidade e o mesmo posicionamento". Desde 1985, a Victoria's Secret tem registrado 25 por cento de crescimento anual em vendas, vendendo por meio de suas mais de 1.000 lojas, catálogos e site da empresa, e declarou um faturamento de US\$ 5,6 bilhões em 2009. A Victoria's Secret posta 400 milhões de catálogos por ano, ou 1,33 para cada cidadão norte-americano, e as encomendas por catálogo e on-line respondem por cerca de 28 por cento de sua receita global, crescendo o dobro da taxa de vendas de suas lojas.²¹

SORTIMENTO DE PRODUTOS O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo em *amplitude* e *profundidade*. Assim, um restaurante pode oferecer um sortimento restrito e superficial (bufês com poucos pratos), um sortimento restrito e profundo (delicatessen), um sortimento amplo e superficial (cafeterias) ou um sortimento amplo e profundo (grandes restaurantes).

Identificar o sortimento certo de produtos pode ser especialmente difícil em setores de rápida movimentação como tecnologia ou moda. A Urban Outfitters teve problemas quando se desviou de sua fórmula “moderna, mas não moderna demais”, passando a adotar novos estilos muito rapidamente. As vendas caíram mais de 25 por cento em 2006.²² Por outro lado, a varejista de roupas casuais Aéropostale teve sucesso ao combinar com cuidado o sortimento de produtos com as necessidades de seu mercado-alvo de pré-adolescentes.

Aéropostale A Aéropostale decidiu abraçar uma realidade fundamental de seu mercado-alvo: jovens de 11 a 18 anos, em especial os que compõem a faixa etária mais nova, geralmente querem parecer iguais a outros adolescentes. Portanto, enquanto a Abercrombie e a American Eagle reduziam a quantidade de calças largas com bolsos laterais à venda, a Aéropostale mantinha um amplo suprimento delas à mão e a um preço acessível. Embarcar na tendência certa não é fácil, mas a Aéropostale está entre os varejistas mais atentos do segmento adolescente quando se trata de pesquisa de mercado. Além de focus group e testes de produtos na loja envolvendo colegiais, a empresa lançou um programa na Internet que busca opiniões de compradores on-line para a criação de novos estilos. Em cada teste, são focados 10 mil dos melhores clientes, e cerca de 3.500 deles participam de cada um dos 20 testes realizados por ano. A princípio um participante apático, com apenas cem lojas, a Aéropostale é atualmente uma potência, com 914 lojas nos Estados Unidos, Porto Rico e Canadá. As vendas líquidas cresceram 19 por cento em 2008 atingindo US\$ 1,9 bilhão, ao passo que o faturamento líquido do negócio de *e-commerce* cresceu 85 por cento atingindo US\$ 79 milhões.²³

O verdadeiro desafio começa após a definição do sortimento de produtos da loja, e consiste em desenvolver uma estratégia de diferenciação. Para se diferenciarem com mais êxito e atrair o interesse dos consumidores, alguns varejistas de marcas de luxo procuram diversificar suas lojas e mercadorias. A Chanel expandiu seus artigos “ultraluxuosos”, como bolsas de crocodilo de US\$ 26 mil, ao mesmo tempo que garantia um amplo suprimento de “itens indispensáveis” que vendem muito em bases consistentes.²⁴ Relacionamos a seguir algumas outras possibilidades:

- **Apresentar marcas exclusivas nacionais que não estejam disponíveis em varejistas concorrentes.** A Saks pode obter o direito exclusivo de vender os vestidos de um renomado estilista internacional.
- **Apresentar principalmente mercadorias de marcas próprias.** A Benetton e a Gap criam a maior parte das roupas vendidas em suas lojas. Muitas redes de supermercados e de lojas de conveniência vendem mercadorias de marcas próprias.
- **Realizar eventos de impacto para promover produtos especiais.** A Bloomingdale’s comemorou durante um mês o aniversário de 50 anos da boneca Barbie em março de 2009.
- **Trocar o mostruário, regular ou repentinamente.** A loja de desconto TJ Maxx oferece sem aviso lotes de mercadorias que precisam ser vendidas imediatamente para gerar capital de giro ou que são ponta de estoque, ou, ainda, que estão encalhadas, totalizando 10 mil novos artigos por semana a preços de 20 a 60 por cento inferiores aos de lojas de departamento e de especialidade.
- **Apresentar as novidades em primeira mão.** A Zara se destaca e lucra em ser a primeira a lançar no mercado novos modelos e estilos.
- **Oferecer serviços de personalização de produtos.** A londrina Harrod’s oferece ternos, camisas e gravatas sob medida, além de roupa masculina pronta.
- **Oferecer um sortimento altamente direcionado.** A Lane Bryant comercializa produtos para mulheres que usam numeração grande. A Brookstone oferece ferramentas e utensílios inco-muns para pessoas que querem fazer compras em uma “loja de brinquedos para adultos”.

As mercadorias podem variar por mercado geográfico. A superloja de eletrônicos Best Buy reavaliou cada um de seus 25 mil itens em estoque para adequar suas mercadorias ao nível de renda e aos hábitos de compra dos clientes. Ela também coloca diferentes formatos de lojas e equipes em diferentes áreas — um local com compradores exigentes de computador recebe um tratamento diferente de uma loja com compradores tecnicamente menos sofisticados.²⁵ A



A campanha de marketing de causa da Aéropostale “Teens for Jeans” incentivava seus clientes a doar jeans usados para adolescentes desabrigados na América do Norte.

Macy's e a Ross Stores empregam o *micro-merchandising* e permitem que seus gerentes selecionem uma parcela significativa do sortimento da loja.²⁶

PROCUREMENT Após decidir quanto à estratégia de sortimento de produtos, o varejista deve encontrar fontes de suprimentos e estabelecer critérios e práticas de compras. Na sede corporativa de uma rede de supermercados, os compradores especializados (algumas vezes denominados *gerentes de compras*) são responsáveis por desenvolver sortimentos de marcas e atender vendedores que desejam mostrar seus produtos.

Os varejistas têm melhorado rapidamente sua capacidade de prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor os itens na loja. Utilizam computadores para controlar o estoque, calcular lotes econômicos de pedidos, fazer encomendas e analisar as despesas com fornecedores e produtos. As redes de supermercados aproveitam as informações das leitoras de códigos de barras para administrar seu mix de produtos para cada loja.

Algumas lojas têm testado sistemas de identificação por radiofrequência (RFID, do inglês *radio frequency identification*) constituídos de etiquetas “inteligentes” — microchips conectados a minúsculas antenas de rádio — e leitoras eletrônicas. As etiquetas inteligentes podem ser embutidas nos produtos ou coladas nos rótulos e, quando a etiqueta se aproxima de uma leitora, ela transmite um número de identificação único para sua base de dados computadorizada. A utilização de RFID tem crescido gradativamente. Coca-Cola e Gillette usam esse sistema para monitorar estoque e controlar mercadorias em tempo real à medida que elas passam das fábricas para os supermercados e depois para os carrinhos de compras.²⁷

Quando os varejistas se dedicam a fazer uma análise econômica de compra e venda de cada produto, geralmente descobrem que um terço de sua área é ocupado por produtos que não dão lucro econômico (acima do custo do capital) para a loja. É comum que outro terço do espaço esteja alocado para categorias de produtos que estão em ponto de equilíbrio econômico. E o último terço gera efetivamente grande parte do lucro econômico, mas, ainda assim, a maioria dos varejistas não sabe qual terço de seus produtos gera lucro.²⁸

As lojas têm usado a **lucratividade direta do produto** (LDP) para avaliar os custos de manuseio de um produto (custos de recebimento, movimentação para o estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação, carregamento e espaço) desde o momento em que ele chega ao depósito até a compra pelo cliente final na loja. Os varejistas que adotaram a LDP ficaram surpresos ao descobrir que a margem bruta de um produto frequentemente tem pouca relação com seu lucro direto. Alguns produtos de grande volume podem ter custos de manuseio tão elevados que são menos lucrativos e merecem menor espaço nas prateleiras do que certos produtos de pouco volume.

No caso da Trader Joe's, a diferenciação se baseou principalmente em uma estratégia inovadora de *procurement*.

Trader Joe's Fundada em Los Angeles, a Trader Joe's criou um nicho especial como “híbrido de atacadista e loja de desconto de comida gourmet”, vendendo um sortimento em constante rotatividade de alimentos e vinhos finos a preços moderados. Aproximadamente 80 por cento dos produtos vendidos pela Trader Joe's são de marcas próprias (comparados aos apenas 16 por cento vendidos na maioria dos supermercados), muitas delas com uma forte mensagem ecológica. Em relação ao *procurement*, a Trader Joe's adotou a filosofia do “quanto menos, melhor”. Suas lojas oferecem cerca de 3 mil artigos, número muito diferente dos 55 mil de um supermercado convencional, e, ainda assim, somente aqueles produtos que ela consegue comprar a um bom preço, mesmo que isso signifique mudar o estoque semanalmente. Cada um dos 18 compradores especializados da empresa vão diretamente a centenas de fornecedores, não a intermediários, dos quais 20 a 25 por cento se localizam no exterior. Com esses milhares de fornecedores ao redor do mundo, fica difícil copiar a fórmula de sucesso da Trader Joe's. Além disso, um produto somente encontrará um lugar na prateleira se for aprovado por um painel de provadores, e há um painel desses de costa a costa nos Estados Unidos para atender a preferências regionais. A empresa introduz até 20 produtos por semana para substituir itens que não caíram no gosto do cliente.²⁹

PREÇO Os preços são um fator-chave de posicionamento, e precisam ser definidos em relação ao mercado-alvo, ao mix de sortimento de bens e serviços e à concorrência.³⁰ Todo varejista gostaria de ter altos *giros* e altos *ganhos* (altos volumes e altas margens brutas), mas as duas coisas geralmente não caminham juntas. A maioria dos varejistas se enquadra em um desses

dois grupos: *alto markup e baixo volume* (lojas de artigos finos especiais) ou *baixo markup e alto volume* (lojas de venda em massa e lojas de descontos). Cada um desses grupos incorpora mais graduações. Assim, na loja da Bijan's na Rodeo Drive, em Beverly Hills, os ternos custam a partir de US\$ 1.000, e os sapatos, US\$ 400. No outro extremo está a Target, que combinou habilidosamente uma imagem moderna a preços de descontos e, assim, oferece aos clientes uma forte proposta de valor.

Target Em meados da década de 1980, a Kmart era o varejista de massa dominante, e o Walmart crescia rapidamente. Percebendo uma lacuna de mercado em varejo "barato chic", a Target se esforçou em se destacar dos demais grandes varejistas, aumentando a qualidade do design de sua seleção de produtos e concentrando o foco em mercadoria que fosse contemporânea e exclusiva. A equipe responsável pelo merchandising da empresa viajava o mundo à procura de itens e tendências que virariam moda a seguir, para expor em suas prateleiras. A Target também diferenciou o layout de merchandising, usando prateleiras baixas, iluminação embutida com lâmpadas halógenas e corredores mais largos, além de evitar a "poluição visual". Com o slogan "Expect more, pay less" ("Espere mais, pague menos"), a Target pretende criar uma distinção de mercado para sua marca sem perder consumidores interessados em preço. Ela introduziu uma linha de produtos de designers de renome mundial, como Michael Graves, Isaac Mizrahi, Mossimo Giannulli e Liz Lange, e continuou a inovar com seu modelo de merchandising. Em 2006, introduziu aos consumidores norte-americanos o conceito de *fast fashion*, já popular na Europa, para ajudar a manter renovada a seleção de produtos, o que por sua vez induzia a visitas mais frequentes de compradores.³¹

A maioria dos varejistas derruba o preço de alguns itens para estimular o movimento da loja, servir como chamariz e sinalizar suas políticas de preços.³² Há os que promovem liquidações gerais, que abrangem todos os produtos da loja. Outros planejam liquidações de mercadorias com menos saída. Os varejistas do ramo de calçados, por exemplo, esperam vender 50 por cento de seus sapatos ao preço normal, 25 por cento com *markup* de 40 por cento e os 25 por cento restantes a preço de custo.

Conforme vimos no Capítulo 14, alguns varejistas como o Walmart abandonaram a prática de liquidações, preferindo oferecer "preço baixo todo dia". A estratégia "preço baixo todo dia" pode gerar custos menores de propaganda, maior estabilidade de preços, uma imagem mais sólida de honestidade e confiabilidade e maiores lucros no varejo. Redes supermercadistas que praticam preços baixos constantes costumam ser mais lucrativas do que aquelas que promovem liquidações, mas somente em determinadas circunstâncias.³³

SERVIÇOS Os varejistas também devem decidir qual *mix de serviços* oferecerão aos clientes:

- **Serviços de pré-compra** incluem a aceitação de pedidos por telefone e correio, propaganda, decoração de loja e de vitrines, provadores, horários de funcionamento, desfiles de moda e trocas.
- **Serviços de pós-compra** incluem despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e customizações, instalações e gravação.
- **Serviços auxiliares** incluem balcões de informação, caixas eletrônicos, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, financiamento, banheiros e fraldário.

Outro fator de diferenciação é a provisão de um atendimento ao cliente infalivelmente confiável, seja prestado por contato pessoal, por telefone ou por chat on-line. A Barnes & Noble contrata pessoas sociáveis com paixão por atendimento ao cliente e amor por livros em geral; os funcionários da Borders provavelmente terão o corpo tatuado ou com múltiplos piercings. A empresa se orgulha da diversidade de seus funcionários e contrata pessoas que irradiem entusiasmo sobre livros e músicas em particular, em vez de simplesmente achar um livro para um cliente.³⁴

Independentemente do que façam para melhorar o atendimento ao cliente, os varejistas devem ter as mulheres em mente. Cerca de 85 por cento do que é vendido nos Estados Unidos são comprados ou têm a compra influenciada por uma mulher, e elas estão fartas da queda de qualidade no atendimento ao cliente. As mulheres fazem de tudo para evitar o sistema: desde comprar on-line até resistir a vendas enganosas ou simplesmente não comprar e ponto.³⁵ E, quando compram, querem layouts bem organizados, vendedores solícitos e caixas ágeis.³⁶

ATMOSFERA DA LOJA A *atmosfera* é outro elemento importante do arsenal das lojas. Todas elas têm um layout físico que pode facilitar ou dificultar a movimentação de pessoas em seu

interior (veja a seção Memorando de Marketing “Ajudando as lojas a vender”). A megavarejista Kohl’s utiliza um plano de loja baseado em uma pista de corrida, e foi projetada para conduzir os clientes por todas as seções. Há também um corredor central que os mais apressados podem usar como atalho, e ela gera um nível de gasto por parte do consumidor maior do que em muitos de seus concorrentes.³⁷

Os varejistas devem levar em consideração todos os sentidos ao moldar a experiência do cliente. Ritmos variados de música afetam as médias de tempo e dinheiro gastos em supermercados. As lojas Sony Style são aromatizadas com uma sutil fragrância de baunilha e tangerina, e todas as superfícies, de bancadas a painéis, são projetadas para o toque. A Bloomingdale’s usa essências diferentes em cada departamento: talco de bebê na seção infantil; loção bronzeadora na de maiôs; lavanda na de lingerie; e canela e pinho na época do Natal.³⁸

ATIVIDADES E EXPERIÊNCIAS NA LOJA O crescimento do comércio eletrônico forçou os varejistas tradicionais a reagirem. Além de suas vantagens naturais, como produtos que os compradores podem ver, tocar e experimentar, atendimento pessoal ao cliente e entrega imediata para compras pequenas ou médias, elas também oferecem a experiência de compra como um forte diferencial.³⁹



A Bass Pro Shops vende seus equipamentos para prática de esportes ao ar livre em uma atmosfera de loja experiencial, onde é possível demonstrações e testes de produtos.

A atmosfera da loja deve corresponder às motivações básicas dos compradores — se eles estiverem suscetíveis a um estado de espírito funcional e orientado a tarefas, uma atmosfera de loja mais simples e contida é recomendável.⁴⁰ Por outro lado, alguns revendedores de produtos experienciais passaram a criar entretenimento dentro das lojas para atrair clientes em busca de diversão e animação.⁴¹ A REI, revendedora de equipamentos e roupas para atividades ao ar livre, permite aos consumidores experimentar equipamentos de escalada em paredes construídas na loja ou capas de chuva Gore-Tex sob uma tempestade simulada. Já as lojas Bass Pro Shops, revendedora de equipamentos esportivos, possui aquários gigantescos, cachoeiras, lagos com trutas, alvos para prática de arco e flecha e tiro, demonstrações de pesca com iscas artificiais e, em algumas lojas, uma lagoa ao ar livre para testar equipamentos e área de treino *putting green* (pequeno campo de golfe sem obstáculos) coberto para golfistas, além de diversas aulas, desde pesca no gelo até preservação ambiental — tudo gratuito. Seu primeiro e maior showroom no Missouri é o destino turístico número um do estado.

COMUNICAÇÃO Os varejistas recorrem a uma variada gama de ferramentas de comunicação para gerar tráfego e compras nas lojas. Publicam propagandas, fazem liquidações, distribuem cupons de descontos, promovem programas de fidelidade, oferecem degustação de alimentos nas lojas e anunciam descontos nas prateleiras ou nos caixas. Também atuam em conjunto com fabricantes para criar materiais de ponto de venda que reflitam a imagem de ambos.⁴² Lojas sofisticadas publicam belas propagandas de página inteira em revistas como *Vogue*, *Vanity Fair* e *Esquire*, e treinam cuidadosamente seu pessoal de vendas para que recebam bem os clientes, interpretem suas necessidades e lidem com as reclamações. Os varejistas de desconto exibem suas mercadorias de maneira que causem uma impressão de pechincha e economia, enquanto preservam serviços e assistência às vendas. Os varejistas também têm usado mídias interativas e sociais para transmitir informações e criar comunidades em torno de suas marcas.⁴³ A rede de restaurantes informais Houlihan’s criou um site de rede social, o HQ, para obter feedback honesto e imediato de 10.500 clientes especialmente convidados em troca de informações privilegiadas.

LOCALIZAÇÃO Os varejistas costumam dizer que os três segredos do sucesso são “a localização, a localização e a localização”. É por isso que redes de lojas de departamentos, postos de gasolina e franquias de *fast-food* tomam grande cuidado ao escolher sua localização. O primeiro passo é selecionar regiões do país em que convém abrir lojas, depois são selecionadas algumas cidades e, finalmente, é feita a seleção de locais específicos. Os varejistas podem abrir lojas nas seguintes localizações:

- **Áreas comerciais centrais.** Geralmente conhecidas apenas como “centro da cidade”, é a parte mais antiga e movimentada da cidade.
- **Shopping centers regionais.** Grandes shopping centers localizados fora dos centros comerciais que abrigam de 40 a 200 lojas e normalmente contam com uma ou duas lojas-âncora, como Macy’s ou Lord & Taylor, ou uma combinação de superlojas, como PETCO, Payless Shoes, Borders ou Bed Bath & Beyond, além de um grande número de lojas menores, muitas delas franquias.⁴⁴
- **Shopping centers de bairro.** Pequenos shopping centers com uma loja-âncora e de 20 a 40 lojas menores.

Memorando de Marketing

Ajudando as lojas a vender

Em busca de maior volume de vendas, os varejistas passaram a estudar a ambientação de suas lojas para descobrir como melhorar a experiência dos consumidores. Paco Underhill é diretor da consultoria de varejo Envirosell, que atende clientes como McDonald’s, Starbucks, Estée Lauder, Blockbuster, Citibank, Gap, Burger King, CVS e Wells Fargo. Usando uma combinação de gravação de vídeo e observação dentro das lojas, Underhill e seus colegas estudam 50 mil pessoas por ano enquanto elas fazem compras. Ele oferece as seguintes recomendações para otimizar o espaço de varejo:

- **Atraia clientes e os mantenha na loja.** O período de tempo que os consumidores passam em uma loja talvez seja o fator mais importante em determinar o quanto eles comprem. Para aumentar o tempo de compras, proporcione aos compradores a sensação de que pertencem a uma comunidade; reconheça-os de alguma forma; ofereça-lhes maneiras de lidar com seus acompanhantes, como cadeiras em locais convenientes para namorados, maridos, filhos ou bolsas, além de tornar o ambiente familiar e renovado a cada visita.
- **Respeite a “zona de transição”.** Ao entrar em uma loja, as pessoas precisam desacelerar e selecionar os estímulos, o que significa que provavelmente se movimentarão com rapidez para reagir positivamente à sinalização, às mercadorias ou aos vendedores na zona que atravessam antes de fazer essa transição. Certifique-se de que as linhas de visão estão desobstruídas. Crie um ponto focal de informações dentro da loja. A maioria das pessoas destrás vira à direita, ao entrar em uma loja.
- **Evite a poluição visual.** Instalações de loja, informações no ponto de venda, embalagens, sinalização e TVs de tela plana podem, juntos, criar uma cacofonia visual. Use uma sinalização concisa e clara — “Nosso campeão de vendas” ou “Nosso melhor computador para estudantes” —, e a instale em locais que façam as pessoas se sentirem confortáveis em parar e focar o lado certo. Na vitrine, indicações, displays e manequins comunicam melhor sua mensagem quando dispostos a um ângulo de 10 a 15 graus na direção em que as pessoas se movem.
- **Não force os clientes a caçar o que querem.** Coloque os produtos mais populares na frente da loja para atender aos clientes ocupados e incentive aqueles com tempo livre a se demorar mais. Na Staples, os cartuchos de impressora são um dos primeiros itens que os compradores encontram ao entrar.
- **Deixe a mercadoria ao alcance das mãos.** Não há como negar a importância das mãos dos clientes. Uma loja pode oferecer os melhores, os mais baratos, os mais sedutores artigos, mas, se o cliente não puder tocá-los ou pegá-los, muito de seu apelo pode ser perdido.
- **Receba bem as crianças.** Se as crianças se sentirem acolhidas, os pais também se sentirão da mesma forma. Adote o ponto de vista de uma criança de três anos de idade e certifique-se de que a visão é atraente no nível de seus olhos. Uma brincadeira de amarelinha ou um dinossauro pintado no chão pode transformar um momento entediante para uma criança em uma experiência divertida.
- **Observe que os homens não fazem perguntas.** Os homens sempre se movem mais rapidamente do que as mulheres pelos corredores de uma loja. Em muitos locais, é difícil fazer com que olhem para outra coisa exceto aquilo que vieram comprar. Também não gostam de perguntar onde estão os produtos que procuram. Se um homem não conseguir encontrar a seção que procura, após rodar pela loja uma ou duas vezes, ele sairá sem pedir ajuda.
- **Lembre-se de que as mulheres precisam de espaço.** Um cliente, especialmente se for mulher, estará bem menos propenso a comprar um item se outro cliente esbarrar em seu traseiro, mesmo que de leve, enquanto estiver olhando um display. Manter corredores amplos e livres é crucial.
- **Torne agradável o momento do pagamento.** Não deixe de expor artigos de alta margem perto das caixas registradoras para atender as compras por impulso. As pessoas gostam de comprar balas ao saírem de supermercados — para satisfazer a gula.

Fonte: UNDERHILL, Paco. *Call of the mall: the geography of shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 2004; UNDERHILL, Paco U. *Why we buy: the science of shopping*. Nova York: Simon & Schuster, 1999. Veja também HEIN, Kenneth. Shopping guru sees death of detergent aisle. *Brandweek*, p. 11, 27 mar. 2006; PARKS, Bob. 5 rules of great design. *Business 2.0*, p. 47-49, mar. 2003; BONIFACE, Russell. I spy a shopper! *AI/Architect*, jun. 2006; BERFIELD, Susan. Getting the most out of every shopper. *BusinessWeek*, p. 45-46, 9 fev. 2009; www.envirosell.com.

- **Galerias.** Um grupo de lojas, comumente abrigadas em prédios baixos, que servem às necessidades da vizinhança quanto a gêneros alimentícios, ferragens, lavanderia e conserto de sapatos.
- **Uma unidade dentro de uma loja maior.** Alguns varejistas bem-sucedidos — McDonald's, Starbucks, Nathan's, Dunkin' Donuts — instalam pequenas unidades novas dentro de um espaço concedido por lojas maiores ou lugares como aeroportos, escolas e lojas de departamentos.
- **Lojas independentes.** Alguns varejistas como Kohl's e JCPenney evitam centros comerciais e shopping centers e instalam novas lojas em locais independentes nas ruas, para evitar que haja uma conexão direta com outras lojas de varejo.

Tendo em vista a relação entre movimento intenso e aluguel alto, os varejistas devem decidir sobre os locais mais vantajosos para suas lojas usando a medição do tráfego de pessoas, levantamentos de hábitos de compra dos consumidores e análises da localização da concorrência.

Marcas próprias

Uma **marca própria** (também chamada marca do revendedor, da loja, da casa ou do distribuidor) é aquela desenvolvida por varejistas e atacadistas. Varejistas como Body Shop e Marks & Spencer oferecem a maioria de suas mercadorias com marcas próprias. Em supermercados na Europa e no Canadá, as marcas próprias chegam a responder por 40 por cento das mercadorias vendidas. Na Grã-Bretanha, as duas maiores redes de supermercados, Sainsbury e Tesco, vendem aproximadamente metade de suas mercadorias com marcas da casa.

Para muitos fabricantes, varejistas são tanto colaboradores quanto concorrentes. De acordo com a Private Label Manufacturers' Association, as marcas próprias do varejo passaram a responder por um em cada quatro itens vendidos em supermercados, redes de drogarias e varejistas de massa dos Estados Unidos, acima dos 19 por cento em 1999. Em um estudo, sete entre dez compradores acreditavam que os produtos de marca própria que compravam eram tão bons quanto os de marca nacional, se não melhores. Exceto no segmento de bebidas, as marcas próprias respondem por cerca de 30 por cento de todos os alimentos servidos nos lares norte-americanos, e praticamente todo domicílio compra marcas próprias de tempos em tempos.⁴⁵

As marcas próprias estão se disseminando de um modo tão rápido que chega a assustar muitos fabricantes. Alguns especialistas acreditam que 50 por cento seja o limite natural para marcas próprias porque (1) os consumidores preferem certas marcas tradicionais e (2) muitas categorias de produtos não são praticáveis ou atraentes quando oferecidas em marca própria.⁴⁶ A Tabela 16.4 exibe as categorias de produto que têm as maiores vendas de marca própria.

TABELA 16.4 As 10 maiores categorias de marca própria nos Estados Unidos — 2009 (em bilhões de dólares)

• Leite (US\$ 8,1)
• Pão e outros itens de padaria (US\$ 4,2)
• Queijo (US\$ 3,5)
• Medicamentos/vitaminas (US\$ 3,4)
• Artigos de papelaria (US\$ 2,6)
• Ovos frescos (US\$ 1,9)
• Produtos frescos (US\$ 1,5)
• Carne embalada (US\$ 1,5)
• Ração animal (US\$ 1,5)
• Carne <i>in natura</i> /frutos do mar congelados (US\$ 1,4)

Fonte: dados extraídos de www.privatelabelmag.com, 9 dez. 2010. Uso com permissão.

O papel das marcas próprias

Por que os intermediários se interessariam em patrocinar suas próprias marcas?⁴⁷ Primeiro, porque elas podem ser mais lucrativas. Os intermediários buscam fabricantes com excesso de capacidade que produzam a marca própria a um custo baixo. Outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são bem inferiores, de modo que as marcas próprias podem gerar uma margem de lucro mais alta. Em alguns casos, os varejistas também desenvolvem marcas de loja exclusivas para se diferenciar da concorrência. Muitos consumidores interessados em preço preferem as marcas de loja em determinadas categorias de produto.

As marcas próprias ou de loja devem ser distinguidas dos **genéricos**. Trata-se de versões “sem marca”, em embalagens simples e mais baratas de produtos comuns, como macarrão, toalha de papel e pêssego em calda. Eles oferecem qualidade padrão ou inferior a um preço que pode ser de 20 a 40 por cento menor que o das marcas nacionalmente conhecidas, e de 10 a 20 por cento mais baixo que o das marcas próprias de varejistas. A redução no preço é possível por causa do uso de ingredientes de qualidade inferior, rotulagem e embalagem de custo mais baixo e o mínimo possível de propaganda. Pode-se encontrar genéricos de uma ampla variedade de produtos, até mesmo de medicamentos.

Medicamentos genéricos Os medicamentos genéricos viraram um grande negócio. Na verdade, as vendas de medicamentos de marca caíram pela primeira vez em 2009. Ao fabricar cópias mais rapidamente e em maior volume, a Teva de Israel se tornou o maior laboratório farmacêutico de genéricos do mundo, com receita de US\$ 14 bilhões. A gigante farmacêutica Novartis é uma das cinco maiores fabricantes de medicamentos de marca, com sucessos como Diovan para tratamento de pressão alta e Gleevec para câncer, mas também se tornou a segunda maior fabricante mundial de medicamentos genéricos após adquirir empresas como Sandoz, Hexal e Eon Labs, entre outras. Outras indústrias farmacêuticas como Sanofi-Aventis e GlaxoSmithKline não ingressaram no mercado de medicamentos genéricos nos Estados Unidos, mas em mercados emergentes na Europa Oriental, América Latina e Ásia, onde parte dos consumidores não tem condições de arcar com os medicamentos caros de marca, mas se preocupam com falsificações ou drogas de baixa qualidade. Esses consumidores estão dispostos a pagar um valor um pouco superior por um medicamento que seja garantido por uma empresa confiável.⁴⁸

Fatores de sucesso das marcas próprias

Nesse confronto entre as marcas dos fabricantes e as marcas próprias, os varejistas têm muitas vantagens e um crescente poder de mercado.⁴⁹ Visto que o espaço nas prateleiras é escasso, muitos supermercados cobram uma *taxa de utilização de espaço* para aceitar uma nova marca e, assim, cobrir o custo de incluí-la no sistema e estocá-la. Os varejistas também cobram por espaços especiais de exposição e pelo espaço promocional dentro da loja. Eles costumam expor mais as marcas próprias e asseguram-se de que elas não falem no estoque.

Além disso, a qualidade das marcas de loja vem melhorando. Os supermercadistas passaram a acrescentar itens superiores de marca própria, como produtos orgânicos, ou criar novos produtos sem concorrência direta, como pizzas para micro-ondas preparadas em três minutos. Também têm dado mais ênfase a embalagens atraentes e inovadoras. Alguns têm até mesmo feito propaganda agressiva: a Safeway adotou um programa de comunicação integrada que lhe custou US\$ 100 milhões, e contou com comerciais de TV e propagandas impressas para divulgar a qualidade da marca da loja.⁵⁰

Loblaw Desde 1984, quando foi lançada a linha de produtos alimentícios President's Choice, é difícil pensar em *marca própria* sem fazer uma associação com a Loblaw e a President's Choice. A marca Decadent Chocolate Chip Cookie, da rede de supermercados Loblaw, sediada em Toronto, tornou-se rapidamente líder no Canadá e mostrou como marcas de loja inovadoras podem competir eficientemente com marcas nacionais, alcançando ou até mesmo superando sua qualidade. Uma estratégia bem planejada envolvendo a marca President's Choice e produtos básicos com etiqueta amarela “sem nome” (que a empresa relançou com ímpeto no período de recessão) ajudou a diferenciar as lojas da varejista e a transformou em uma potência no Canadá e nos Estados Unidos. A linha de produtos President's Choice foi tão bem-sucedida que a Loblaw a está licenciando para varejistas não concorrentes em outros países. Em 2010, a Loblaw introduziu um novo nível de marcas próprias de baixo preço, ligeiramente acima da linha “sem nome”, a ser disponibilizado em sua rede de 175 supermercados de “descontos pesados”.⁵¹

Embora os varejistas mereçam crédito pelo sucesso das marcas próprias, o poder crescente dessas marcas também se beneficiou do enfraquecimento de marcas tradicionais. Muitos consumidores passaram a prestar mais atenção aos preços, uma tendência reforçada pela contínua guerra de descontos e preços especiais que tem ensinado uma geração de consumidores a comprar pelo preço. Fabricantes e varejistas nacionais concorrentes copiam e reproduzem a qualidade e os recursos das melhores marcas de uma categoria, reduzindo a diferenciação física dos produtos. Além disso, o fato de as empresas reduzirem os orçamentos de propaganda tem dificultado a criação de quaisquer diferenças intangíveis na imagem de marca. Um fluxo infundável de extensões de marca e de linha obscureceu a identidade de marca e levou a uma confusa proliferação de produtos.

Para combater essas tendências, muitos fabricantes ou marcas nacionais estão reagindo. A seção Novas Ideias em Marketing “A resposta dos fabricantes à ameaça das marcas próprias” descreve estratégias e táticas adotadas para competir mais eficazmente com as marcas próprias.

Atacado

Por **atacado** entendem-se todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte do atacado os fabricantes e agricultores, que lidam basicamente com a produção, nem os varejistas. Os principais tipos de atacadista estão descritos na Tabela 16.5.



A resposta dos fabricantes à ameaça das marcas próprias

Para manter seu poder de mercado, as empresas detentoras de marcas líderes têm investido significativamente em P&D para lançar novas marcas, extensões de linha, recursos e melhorias de qualidade, e assim ficar um passo à frente das marcas de loja. Também passaram a investir em sólidos programas de propaganda *pull* (atração) para preservar um alto reconhecimento de marca e a preferência dos consumidores, e superar a vantagem do marketing dentro das lojas de que as marcas próprias podem desfrutar. As maiores marcas também procuram firmar parcerias com grandes distribuidores de massa em uma busca conjunta por racionalização logística e estratégias competitivas que gerem economia para ambos os lados. Cortar todos os custos desnecessários permite às marcas nacionais cobrar um preço superior, embora este não deva exceder às percepções de valor dos consumidores.

Jan-Benedict E. M. Steenkamp, da Universidade da Carolina do Norte, e Nirmalya Kumar, da London Business School, apresentam quatro recomendações estratégicas para fabricantes que queiram competir contra marcas próprias ou colaborar com elas.

- *Competir seletivamente*, de forma que os fabricantes possam vender as marcas próprias e agregar valor para consumidores, varejistas e acionistas. Geralmente, esse é o caso quando a marca se

posiciona como número um ou dois na categoria ou ocupa uma posição de nicho premium. A Procter & Gamble racionalizou seu portfólio, liquidando várias marcas, como o suco Sunny Delight, a pasta de amendoim Jif e a gordura hidrogenada Crisco, em parte, para que pudesse se concentrar em reforçar suas 20 maiores marcas com mais de US\$ 1 bilhão em vendas.

- *Firmar parcerias eficazes* buscando relações ganha-ganha com varejistas por meio de estratégias que complementem as marcas próprias deles. A Estée Lauder criou quatro marcas (American Beauty, Flitr, Good Skin e Grassroots) exclusivamente para a Kohl's visando ajudá-la a gerar volume e ao mesmo tempo proteger suas marcas mais prestigiadas. Os fabricantes que vendem por varejistas de hiperdesconto, tais como Lidl e Aldi, incrementaram as vendas identificando consumidores que ainda não haviam comprado a marca.
- *Inovar brilhantemente* com novos produtos para combater as marcas próprias. O lançamento contínuo de novos produtos incrementais mantém as marcas de fabricantes renovadas, mas a empresa também deve lançar periodicamente produtos radicalmente novos e proteger a propriedade intelectual de todas as marcas. A Kraft duplicou o número de advogados de patentes para se certificar de que suas inovações seriam legalmente protegidas.
- *Criar proposições de valor vencedoras* imbuindo as marcas de imagens simbólicas e também de uma qualidade funcional que supere a das marcas próprias. Muitas marcas de fabricante deixaram as marcas próprias se equipararem e às vezes superá-las em qualidade funcional. Além disso, para ter uma proposição de valor vencedora, as empresas precisam monitorar preços e assegurar que os benefícios percebidos sejam compatíveis com um preço superior.

Fonte: NARUS, James A.; ANDERSON, James C. Contributing as a distributor to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, set./out. 1987; KUMAR, Nirmalya; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. *Private label strategy: how to meet the store-brand challenge*. Boston: Harvard Business School Press, 2007; KUMAR, Nirmalya. The right way to fight for shelf domination. *Advertising Age*, 22 jan. 2007; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; KUMAR, Nirmalya. Don't be undersold. *Harvard Business Review*, p. 91, dez. 2009.

TABELA 16.5 Principais tipos de atacadista

Atacadistas comerciais: empresas independentes que adquirem a mercadoria com que trabalham. São distribuidores ou estabelecimentos intermediários que oferecem serviço completo ou limitado.
Atacadistas de serviço completo: mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assessoria gerencial. Os atacadistas comerciais vendem sobretudo para varejistas: alguns trabalham com muitas linhas de produtos, outros trabalham com uma ou duas linhas, e outros, ainda, trabalham apenas com parte de uma linha. Os distribuidores industriais vendem a fabricantes e fornecem vários serviços como crédito e entrega.
Atacadistas de serviço limitado: os <i>atacadistas pegue-e-leve</i> contam com uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas. Os <i>atacadistas volantes</i> vendem e entregam principalmente uma linha limitada de produtos semiperecíveis a supermercados, mercearias, hospitais, restaurantes e hotéis. Os <i>atacadistas intermediários</i> operam em setores de grande porte, como os de carvão, madeira e equipamentos pesados; eles assumem a posse da mercadoria e o risco envolvido desde o instante em que o pedido é feito até a entrega ao cliente. Os <i>abastecedores</i> atendem mercados com produtos não alimentares. As pessoas responsáveis pela entrega montam os displays, colocam o preço nos produtos e mantêm o controle do estoque. Eles deixam os produtos em consignação e cobram dos varejistas apenas pelos produtos vendidos ao consumidor. As <i>cooperativas de produtores</i> reúnem produtos agrícolas para vendê-los em mercados locais. Os <i>atacadistas de mala direta</i> enviam catálogos a clientes varejistas, industriais e institucionais; os pedidos são recebidos e enviados por correio e por transporte ferroviário, aéreo ou rodoviário.
Corretores e agentes: facilitam a compra e a venda mediante uma comissão de 2 a 6 por cento sobre o preço de venda; geralmente se especializam de acordo com a linha de produtos ou com o tipo de cliente. Os <i>corretores</i> aproximam compradores e vendedores e auxiliam na negociação; são pagos pela parte que os contratou — corretores de alimentos, corretores imobiliários, corretores de seguro. Os <i>agentes</i> representam os compradores ou os vendedores em uma base mais permanente. A maioria das representações de fabricantes é formada por pequenos negócios, com poucos vendedores especializados. Os agentes de venda têm autoridade contratual para vender toda a produção de um fabricante; já os agentes de compra fazem compras em nome de terceiros e frequentemente recebem, inspecionam, armazenam e enviam os produtos; os agentes comissionados adquirem os produtos e negociam suas vendas.
Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas: executam operações de atacado entre fabricantes e compradores, sem a intermediação de atacadistas independentes. Filiais e escritórios específicos podem se dedicar a vendas ou a compras. Muitos varejistas estabelecem escritórios de compra em importantes centros mercantis.
Atacadistas especializados: cooperativas agrícolas (que compram a produção de muitos agricultores), depósitos e terminais de petróleo (que reúnem a produção de petróleo de muitos poços) e empresas de leilão (que leiloam carros, equipamentos, etc. para distribuidores e outros negócios).

Os atacadistas (também denominados *distribuidores*) diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, à atmosfera de loja e à localização porque lidam com clientes empresariais e não com consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são comumente maiores do que aquelas realizadas no varejo, e de modo geral os atacadistas cobrem uma área comercial maior do que a dos varejistas. Terceiro, as negociações governamentais com atacadistas e com varejistas são diferentes no que diz respeito a regulamentações legais e impostos.

Por que os fabricantes não vendem diretamente aos varejistas ou aos consumidores finais? Por que existem os atacadistas, afinal? Normalmente, os atacadistas executam com mais eficiência uma ou mais das seguintes funções:

- **Vendas e promoção.** Os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Eles têm mais contatos e frequentemente os compradores confiam mais nos atacadistas do que em um fabricante distante.
- **Compras e formação de sortimento.** Os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que seus clientes precisam, poupando-lhes um trabalho considerável.
- **Fracionamento de lotes de compra.** Os atacadistas conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores.
- **Armazenagem.** Os atacadistas mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos e os riscos de estocagem para fornecedores e clientes.
- **Transporte.** Os atacadistas quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles.
- **Financiamento.** Os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, e financiam os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.
- **Administração de riscos.** Os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
- **Informações de mercado.** Os atacadistas fornecem informações a fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços, etc.

- **Serviços de gerenciamento e consultoria.** Muitas vezes, os atacadistas ajudam os varejistas a melhorarem suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com o layout e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques. Podem também ajudar clientes empresariais, oferecendo treinamento e serviços técnicos.

Tendências no atacado

Nos últimos anos, atacadistas/distribuidores vêm enfrentando pressões crescentes de novas fontes de concorrência, clientes exigentes, novas tecnologias e mais programas de compra direta por parte de grandes compradores industriais, institucionais e varejistas. As principais queixas dos fabricantes contra os atacadistas são as seguintes: eles não promovem agressivamente a linha de produtos do fabricante, agindo mais como tiradores de pedidos; não mantêm estoques suficientes e, portanto, não conseguem atender aos pedidos de clientes com a devida rapidez; não disponibilizam ao fabricante informações atualizadas sobre o mercado, sobre os clientes e sobre os concorrentes; não atraem gerentes com competência suficiente para reduzir seus próprios custos; e cobram muito caro por seus serviços.

Os atacadistas de visão aceitaram o desafio e adaptaram seus serviços para atender à evolução das necessidades de clientes-alvo e fornecedores. Eles reconheceram que precisavam agregar valor ao canal.

Arrow Electronics A Arrow Electronics é uma fornecedora global de bens, serviços e soluções para o setor de componentes eletrônicos e produtos de informática. Atua como parceira de canal de suprimento para mais de 900 fornecedores e 125 mil fabricantes de equipamento original, fabricantes contratados e clientes comerciais por meio de uma rede global de 310 localidades em 51 países e territórios. Com grandes fabricantes contratados comprando cada vez mais peças diretamente de fornecedores, os distribuidores como a Arrow têm sido espremidos. Para aumentar sua competitividade, a Arrow adotou serviços como financiamento, gestão de estoque *in loco*, software de rastreamento de peças e programação de chip. Os serviços contribuíram para quadruplicar o preço da ação da Arrow em cinco anos, e a empresa atingiu US\$ 15 bilhões em vendas em 2009.⁵²

Os atacadistas têm se empenhado em aumentar a produtividade de ativos aprimorando as atividades de gestão de estoque e contas a receber. Também têm reduzido custos operacionais, investindo em tecnologia mais avançada de manuseio de materiais, sistemas de informação e Internet. Por fim, têm melhorado suas decisões estratégicas em relação a mercados-alvo, sortimento de bens e serviços, preços, comunicações e distribuição.

Narus e Anderson entrevistaram distribuidores industriais líderes e identificaram quatro maneiras de estreitar o relacionamento com os fabricantes:

1. Procurar um acordo claro com os fabricantes quanto às funções que se esperam deles no canal de marketing.
2. Identificar as exigências dos fabricantes, visitando suas fábricas e participando de convenções de associações de fabricantes e feiras comerciais.
3. Cumprir os compromissos com o fabricante, atingindo as metas de volume, pagando as faturas no prazo e repassando-lhes informações sobre os clientes.
4. Identificar e oferecer serviços com valor agregado para ajudar o fabricante.⁵³

O setor do atacado permanece vulnerável a uma das tendências mais persistentes — forte resistência aos aumentos de preços e triagem de fornecedores com base no custo e na qualidade. A tendência em direção à integração vertical, em que os fabricantes tentam controlar ou ser donos de seus intermediários, ainda é grande. Uma empresa bem-sucedida no negócio de atacado é a W. W. Grainger.

W. W. Grainger A W. W. Grainger é líder no fornecimento de produtos de manutenção de instalações e ajuda 1,8 milhão de empresas e instituições a garantir seu pleno funcionamento. Suas vendas em 2008 foram de US\$ 6,9 bilhões. A Grainger atende seus clientes por meio de uma rede de aproximadamente 600 filiais na América do Norte e China, 18 centros de distribuição, inúmeras peças de catálogo e mala direta e quatro sites capazes de garantir a disponibilidade de produtos e o rápido atendimento. Seu catálogo de mais de 4 mil páginas apresenta 138 mil produtos, tais como motores, itens de iluminação e produtos e maquinários de movimentação de material, fixadores, ferramentas e acessórios de segurança; além disso, os clientes podem comprar mais de 300 mil produtos na Grainger.com. Os centros de distribuição estão interligados por uma rede de satélites, a qual reduziu o tempo de resposta ao cliente e aumentou as vendas. Apoiada por mais de 3 mil fornecedores, a Grainger oferece mais de 900 mil suprimentos e peças de reposição.⁵⁴

Logística de mercado

A distribuição física começa na fábrica. Os gerentes escolhem um conjunto de depósitos (pontos de estocagem) e os transportadores que entregarão as mercadorias ao destino final no prazo desejado e ao menor custo total. A distribuição física se expandiu para o conceito mais amplo de **gerenciamento da cadeia de suprimento** (*supply chain management*). O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física e significa suprir estrategicamente os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), convertê-los eficientemente em produtos acabados e despachá-los ao destino final. Uma perspectiva mais ampla analisa como os próprios fornecedores de uma empresa obtêm seus insumos.

A visão de cadeia de suprimento pode ajudar uma empresa a identificar os melhores fornecedores e distribuidores para ajudá-los a aumentar sua produtividade e reduzir custos. Entre os fabricantes de bens de consumo mais admirados por seu gerenciamento da cadeia de suprimentos estão P&G, Kraft, General Mills, PepsiCo e Nestlé; entre os varejistas notáveis podemos citar Walmart, Target, Publix, Costco, Kroger e Meijer.⁵⁵

As empresas também têm se esforçado para melhorar o impacto ambiental e a sustentabilidade de sua cadeia de suprimento, reduzindo suas pegadas de carbono e utilizando embalagens recicláveis. A Johnson & Johnson passou a adotar papel cartão certificado pela Forest Stewardship Council (FSC) em suas caixas de BAND-AID. Como observou um de seus executivos, “a Johnson & Johnson e suas operadoras estão posicionadas para tomar decisões de aquisição de papel e embalagens que possam contribuir para influenciar uma gestão responsável de florestas”.⁵⁶

A **logística de mercado** envolve o planejamento da infraestrutura para atender à demanda e os subsequentes controle de fluxos físicos e implementação de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso com o objetivo de satisfazer as exigências dos clientes auferindo lucro. O planejamento de logística de mercado compõe-se de quatro etapas:⁵⁷

1. Decisão sobre a proposta de valor da empresa para seus clientes. (Que padrão de pontualidade de entrega deve ser oferecido? Que níveis de precisão de pedido e cobrança devem ser atingidos?)
2. Seleção do melhor sistema de canal e estratégia de rede para chegar ao cliente. (A empresa deve atender o cliente diretamente ou por meio de intermediários? Que produtos devem ser fornecidos e a partir de quais instalações? Quantos depósitos é necessário manter em quais localidades?)
3. Desenvolvimento de excelência operacional em previsão de vendas, gestão de depósitos, transporte e materiais.
4. Implementação da solução com os melhores sistemas de informação, equipamentos, políticas e procedimentos.

A logística de mercado leva a um exame da forma mais eficiente de entregar valor. Por exemplo, uma empresa de software normalmente produz e embala discos e manuais de software para em seguida enviá-los aos distribuidores, que os remetem aos varejistas, que por sua vez os entregam aos clientes. Estes levam o software para casa ou para o escritório e o instalam em seus discos rígidos. A logística de mercado oferece dois sistemas superiores de entrega. O primeiro deles permite ao cliente baixar o software diretamente em seu computador. O segundo permite a instalação do software em um computador pelo próprio fabricante. Ambas as soluções eliminam a necessidade de imprimir, embalar, transportar e estocar milhões de discos e manuais.

Sistemas logísticos integrados

A tarefa da logística de mercado requer **sistemas logísticos integrados** (*integrated logistics systems*) que abranjam o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física com base na tecnologia da informação (TI). Os sistemas de informação desempenham um papel fundamental no gerenciamento da logística de mercado, especialmente via computadores, terminais de pontos de venda, códigos de barras de produto uniformizados,

rastreamento por satélite, troca eletrônica de dados (EDI, do inglês *electronic data interchange*) e transferência eletrônica de fundos (EFT, do inglês *electronic funds transfer*). Toda essa tecnologia reduziu o tempo de ciclo do pedido, o número de funcionários administrativos e o índice de erros, e possibilitou maior controle sobre as operações. É ela que permite às empresas fazer promessas como “o produto estará na doca 25 às 10 horas amanhã” e cumpri-las.

A logística de mercado envolve várias atividades. A primeira delas é a previsão de vendas, com base na qual a empresa programa a distribuição, a produção e os níveis de estoque. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar. Transportados, esses materiais entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas. Estas são convertidas em produtos acabados. O estoque de produtos acabados é a ligação entre os pedidos dos clientes e a atividade de fabricação. Os pedidos reduzem o nível do estoque de produtos acabados, e a atividade da fabricação o faz aumentar. Os produtos acabados saem da linha de montagem e passam pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega e atendimento ao cliente.

A administração das empresas passou a se preocupar com o custo total da logística de mercado, que pode chegar a 30 ou 40 por cento do custo do produto. No setor supermercadista dos Estados Unidos, o desperdício ou as “perdas” afetam de 8 a 10 por cento dos itens perecíveis ao custo anual de US\$ 20 bilhões. Para reduzir perdas, a Stop & Shop analisou toda sua cadeia de suprimento de alimentos frescos e reduziu tudo, desde o tamanho das caixas dos fornecedores até a quantidade de produtos em exposição. Com essas mudanças, essa rede de supermercados reduziu as perdas em quase um terço, economizando mais US\$ 50 milhões, eliminando mais de 36 mil libras de alimentos estragados e ao mesmo tempo aumentando a satisfação do cliente.⁵⁸

Muitos especialistas chamam a logística de mercado de “o último recurso para as reduções de custo”, e as empresas estão dispostas a eliminar qualquer custo desnecessário do sistema; em 1982, a logística representava 14,5 por cento do PIB dos Estados Unidos; em 2007, a participação havia caído para cerca de 10 por cento.⁵⁹ Menores custos de logística permitem preços mais baixos, rendem margens de lucros mais altas ou as duas coisas. Embora o custo da logística de mercado possa ser alto, um programa bem planejado pode constituir uma ferramenta potente no marketing competitivo.

Muitas empresas têm adotado a **manufatura enxuta**, originalmente usada por empresas japonesas como a Toyota, para fabricar bens com o mínimo de desperdício de tempo, materiais e dinheiro. Os dispositivos descartáveis da ConMed são utilizados por um hospital em algum lugar no mundo a cada 90 segundos para injetar e remover fluido em torno de articulações durante uma cirurgia ortoscópica.



Ao redesenhar sua área de montagem, a fabricante de equipamentos médicos ConMed aumentou significativamente sua produtividade.

ConMed Para otimizar a produção, a fabricante de equipamentos médicos ConMed passou a tentar vincular ao máximo suas operações ao comprador final de seus produtos. Em vez de transferir a produção para a China, o que poderia reduzir os custos de mão de obra, mas trazia o risco de ciclos de produção mais longos, acúmulo de estoques e atrasos imprevistos, a empresa implementou novos processos de produção, passando a montar seus produtos descartáveis somente após eles serem encomendados pelos hospitais. Cerca de 80 por cento dos pedidos eram previsíveis o suficiente para que cálculos de demanda atualizados a cada poucos meses pudessem definir metas de produção por hora. Como comprovação do novo patamar de eficiência da empresa, a área de montagem de dispositivos de injeção de fluido passou de 1.000 metros quadrados para 198 metros quadrados enquanto o valor de peças estocadas passou de US\$ 93 mil para US\$ 6 mil. A produtividade por trabalhador aumentou 21 por cento.⁶⁰

A manufatura enxuta deve ser implementada com cuidado e monitorada de perto. A recente crise da Toyota no setor de segurança de produto, que resultou em um amplo recall, foi atribuída em parte ao fato de que alguns aspectos da abordagem de manufatura enxuta — eliminação de sobreposição usando partes e projetos comuns a várias linhas de produto e redução do número de fornecedores para adquirir peças em maior escala — podem sair pela culatra quando surgem questões de controle de qualidade.⁶¹

Objetivos da logística de mercado

Muitas empresas definem seu objetivo em termos de logística de mercado como “levar os produtos certos aos lugares certos, no prazo combinado, com o mínimo custo”. Infelizmente, esse objetivo proporciona pouca orientação prática. Nenhum sistema de logística de mercado pode simultaneamente maximizar o atendimento aos clientes e minimizar o custo de distribuição. A excelência no atendimento ao cliente implica estoques elevados, transporte especial e vários armazéns, fatores estes que aumentam os custos logísticos.

Da mesma forma, uma empresa não consegue eficiência em logística de mercado pedindo a cada gerente de logística que minimize seus custos. Os custos de logística interagem entre si, e muitas vezes há uma correlação negativa entre eles. Por exemplo:

- Por causa do preço, o gerente de tráfego prefere o transporte ferroviário à via aérea. No entanto, como as ferrovias são mais lentas, o transporte por esse meio empata o capital de giro, retarda o pagamento dos clientes e pode fazer com que estes comprem dos concorrentes que oferecem um atendimento mais rápido.
- O departamento de expedição usa contêineres baratos para minimizar os custos de expedição. Os contêineres mais baratos elevam a taxa de produtos avariados e a insatisfação dos clientes.
- O gerente de estoque prefere estoques baixos. Isso favorece a falta de itens em estoque, causa o acúmulo de pedidos e do trâmite de papéis, além de requerer turnos extras de produção e o uso de fretes expressos e mais caros.

Visto que as atividades de logística de mercado envolvem importantes *trade-offs*, essas decisões precisam ser tomadas com base em todo o processo. O ponto de partida é estudar o que os clientes exigem e o que os concorrentes oferecem. Os clientes estão interessados em entregas dentro do prazo, disposição do fornecedor para atender a necessidades de emergência, manuseio cuidadoso de mercadorias, boa vontade do fornecedor para receber de volta produtos defeituosos e rápida reposição.

A empresa deve, então, pesquisar a importância relativa desses serviços. O prazo dos reparos, por exemplo, é essencial para compradores de copiadoras. A Xerox desenvolveu um padrão de fornecimento de assistência técnica que “pode fazer uma copiadora com defeito voltar a funcionar três horas após o recebimento da solicitação de conserto, em qualquer lugar dos Estados Unidos”. Para tanto, projetou uma divisão de assistência técnica com os funcionários, as peças e a localização mais adequados.

A empresa também deve considerar o padrão de serviço dos concorrentes. Ela normalmente desejará alcançar ou superar esse padrão, mas o objetivo é maximizar os lucros, e não as vendas. Algumas oferecem menos serviços e cobram um preço menor. Outras oferecem mais serviços e cobram um preço superior.

É necessário, em última instância, que a empresa estabeleça algumas premissas para o mercado. A Coca-Cola quer “colocar a Coca ao alcance do desejo”. A Lands’ End, megavarejista de vestuário, busca atender a cada telefonema em no máximo 20 segundos e despachar o pedido no prazo de 24 horas após seu recebimento. Algumas empresas definem padrões para cada fator de serviço. Um fabricante de eletrodomésticos estabeleceu os seguintes padrões de serviço: entregar pelo menos 95 por cento dos pedidos dos distribuidores em até sete dias após o recebimento do pedido, atender aos pedidos do distribuidor com 99 por cento de precisão, responder às perguntas do distribuidor quanto à posição do pedido em até três horas e garantir que os danos aos produtos em trânsito não excedam um por cento.

Uma vez definidos os objetivos de logística de mercado, a empresa deve projetar um sistema que minimize o custo para atingi-los. Cada sistema de logística de mercado possível levará ao seguinte custo:

$$L = F + AF + AV + P$$

onde: L = o custo total da logística de mercado do sistema proposto;

F = o custo total do frete do sistema proposto;

AF = o custo fixo total de armazenagem do sistema proposto;

AV = o custo variável total de armazenagem (incluindo estoques) do sistema proposto;

P = o custo total da perda de vendas devido ao atraso médio nas entregas do sistema proposto.

Escolher um sistema de logística de mercado requer o exame do custo total (L) associado com os diferentes sistemas propostos e a seleção do sistema que o minimize. Se for difícil avaliar P , a empresa deve objetivar a minimização de $F + AF + AV$ até o nível desejado de atendimento ao cliente.

Decisões de logística de mercado

Quatro importantes decisões devem ser tomadas em relação à logística de mercado: (1) como lidar com os pedidos (processamento de pedidos?); (2) onde os estoques devem ser mantidos (armazenagem?); (3) qual nível de estoque deve ser mantido (estocagem)? e (4) como os produtos devem ser despachados (transporte)?

PROCESSAMENTO DE PEDIDOS A maioria das empresas vem tentando encurtar o *ciclo pedido-pagamento* — isto é, o tempo entre o recebimento do pedido, a entrega e o pagamento. Este ciclo inclui muitas etapas, como o envio do pedido pelo vendedor, seu recebimento e a verificação do crédito do cliente, dos estoques e da programação de produção, o envio do pedido e da fatura e o recebimento do pagamento. Quanto mais tempo durar este ciclo, menor será a satisfação do cliente e menores serão os lucros da empresa.

ARMAZENAGEM Todas as empresas precisam armazenar os produtos acabados até que sejam vendidos, porque os ciclos de produção e de consumo raras vezes coincidem. Fabricantes de bens de consumo embalados vêm reduzindo seu número de locais de estocagem, de dez a quinze para cerca de cinco a sete; e os distribuidores de produtos farmacêuticos e médicos reduziram seus locais de estocagem de 90 para cerca de 45. Por um lado, um número maior de locais de estocagem significa que os produtos podem ser entregues aos clientes mais rapidamente, mas isso também gera maiores custos de armazenagem. Para diminuir custos duplicados de armazenagem e estocagem, a empresa pode centralizar seu estoque em um único local e usar um sistema de transporte rápido para atender aos pedidos.

Parte do estoque é mantida na fábrica ou próximo a ela, e o restante é distribuído para depósitos em outros locais. A empresa pode contar com armazéns próprios e também alugar espaço em armazéns públicos. Os *depósitos* estocam produtos por períodos de média a longa duração. Os *centros de distribuição* recebem produtos de várias fábricas da empresa e dos fornecedores e os distribuem assim que possível. Os *depósitos automatizados* utilizam avançados sistemas de manuseio de materiais sob o controle de um computador central, e vêm se popularizando.

Atualmente, alguns depósitos vêm assumindo atividades antes realizadas na fábrica, entre elas a montagem, a embalagem e a construção de displays promocionais. Postergar a finalização das ofertas para os armazéns pode resultar em menores custos e sua maior adequação à demanda.

ESTOCAGEM Os vendedores gostariam que suas empresas mantivessem estoques suficientes para atender imediatamente a todos os pedidos da clientela. Contudo, isso tem um alto custo. *O custo do estoque aumenta a uma taxa crescente, à medida que o nível de atendimento ao cliente se aproxima de 100 por cento.* A administração precisaria saber em quanto essas vendas e lucros aumentariam se fossem mantidos estoques maiores e prometidos prazos de entrega menores, para, com base nisso, tomar uma decisão.

À medida que o estoque diminui, a gerência deve saber em que nível de estoque é necessário fazer um novo pedido. Esse nível de estoque é denominado *ponto de pedido* (ou *de reposição*). Um ponto de pedido de 20 significa solicitar uma reposição quando o estoque cai para 20 unidades. O ponto de pedido deve equilibrar os riscos de esgotamento do estoque e os custos de estoques excedentes. A outra decisão diz respeito a quanto pedir. Quanto maior a quantidade pedida, menor a frequência de reposição. A empresa precisa equilibrar os custos de

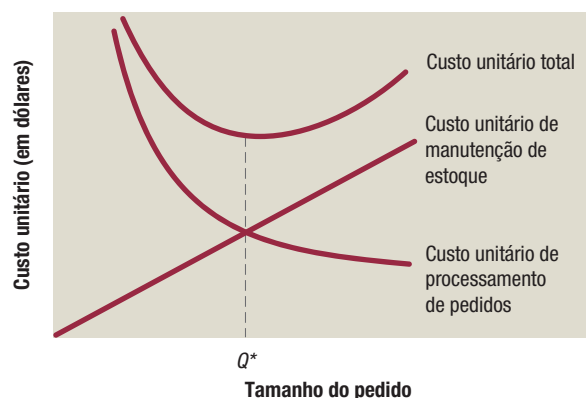
processamento de pedidos com os custos de manutenção de estoque. Os *custos de processamento de pedidos* para um fabricante consistem nos *custos de ajuste* e nos *custos de operação* (custos operacionais quando a produção está em funcionamento) para o produto. Se os custos de ajuste forem baixos, o fabricante pode produzir o produto com frequência, embora o custo médio por produto seja estável e igual aos custos de operação. Se, no entanto, os custos de ajuste forem altos, o fabricante pode reduzir o custo médio por unidade, produzindo por um período longo e mantendo estoques maiores.

Os custos de processamento de pedidos precisam ser comparados com os *custos de manutenção de estoques*. Quanto maior o estoque médio, maiores os custos de manutenção de estoques, que incluem os custos de estoque e de capital, impostos e seguros, bem como depreciação e obsolescência. Os custos de manutenção de estoques podem chegar a 30 por cento do valor do estoque, o que significa que os gerentes de marketing que preferem manter grandes estoques têm de demonstrar que eles proporcionam um lucro bruto adicional superior aos custos adicionais de mantê-los.

É possível determinar o tamanho ótimo de um pedido por meio da observação do total de custos de processamento de pedidos e de manutenção de estoques para diferentes níveis de pedidos. A Figura 16.1 mostra que o custo unitário de processamento de pedidos diminui com o número de unidades pedidas, porque os custos de pedidos se diluem conforme o número de unidades aumenta. Já o custo unitário de manutenção de estoque aumenta com o número de unidades encomendadas, porque cada unidade permanece mais tempo em estoque. As duas curvas de custo são somadas verticalmente e, assim, obtém-se a curva de custo total. O ponto inferior da curva de custo total é projetado para baixo até o eixo horizontal, para que se encontre Q^* .⁶²

As empresas têm reduzido seus custos de manutenção de estoque ao tratar cada item do estoque de maneira diferente, classificando-os de acordo com seu risco e oportunidade. Eles podem ser gargalos (alto risco, baixa oportunidade), críticos (alto risco, alta oportunidade), commodities (baixo risco, alta oportunidade) e problemáticos (baixo risco, baixa oportunidade).⁶³ Também têm mantido itens de pouca rotatividade em um depósito central e itens de grande rotatividade em depósitos mais próximos dos clientes. Todas essas estratégias proporcionam mais flexibilidade, no caso de algo dar errado, como costuma acontecer, seja uma greve nas docas da Califórnia, um tufão em Taiwan, um tsunami na Ásia ou um furacão em Nova Orleans.⁶⁴

A melhor estratégia para manter um *estoque próximo de zero* é produzir sob encomenda, em vez de para estoque. A Sony chama essa estratégia de SOMO (do inglês, *sell-one make-one* — vende um, fabrica um). Há anos, a estratégia de estoque da Dell é cobrar adiantado do cliente o valor do computador encomendado e usar esse dinheiro para pagar os fornecedores pelo despacho dos componentes necessários. Contanto que o cliente não precise do item imediatamente, todo mundo sai ganhando. Alguns varejistas usam o eBay para desovar excessos de estoque. Ao eliminar o intermediário liquidante, as empresas podem ganhar de 60 a 80 centavos de dólar, contra 10 centavos de dólar pelo modelo tradicional.⁶⁵ E alguns fornecedores buscam estoques excedentes para criar oportunidades.

**Figura 16.1**

Determinação do tamanho ótimo de um pedido



Cameron Hughes montou um negócio próspero usando lotes excedentes de vinho como insumo para seus vinhos premium, de edição limitada.

Cameron Hughes “Se uma adega tem um lote de oito barris, pode ser que use apenas cinco barris com seus clientes”, diz Cameron Hughes, um “negociante” de vinhos que compra os excessos de suco de vinícolas e corretores de vinho de ponta e os combina para produzir uma edição limitada com *blends* premium que têm um paladar tão especial quanto seu preço. Esse tipo de negociante existe há muito tempo, inicialmente como intermediários que vendiam ou despachavam vinho como atacadistas, mas a profissão se expandiu à medida que aqueles que sabem aproveitar as oportunidades como Hughes passaram a se envolver na produção efetiva de seus próprios vinhos. Hughes não possui nenhuma uva nem máquinas de engarrafamento ou caminhões. Ele terceiriza o engarrafamento e vende diretamente para varejistas como Costco, Sam’s Club e Safeway, eliminando intermediários e sucessivos *markups*. Hughes nunca sabe quais ou quantos lotes excedentes de vinho ele terá, mas usa isso a seu favor — criando um novo produto a cada lote. Essa alta rotatividade faz parte do interesse da Costco por ele. Os clientes da loja de desconto adoram a ideia de encontrar uma pechincha rara, e Hughes promove seus vinhos por meio de degustações na loja e e-mails com informações privilegiadas pelos quais avisa os clientes da Costco sobre os próximos lotes numerados. Visto que os lotes se esgotam rapidamente, os fãs se inscrevem para receber os e-mails de alerta de Cameron pelo site chwine.com para saber quando um novo lote estará à venda.⁶⁶

TRANSPORTE As opções de transporte afetam os preços dos produtos, a pontualidade da entrega e as condições do produto ao chegar ao destino; todos esses fatores determinam a satisfação dos clientes.

Ao enviar produtos para seus depósitos, distribuidores e clientes, a empresa pode escolher entre cinco meios de transporte: ferroviário, aéreo, rodoviário, marítimo ou fluvial e por dutos (*pipelines*). Os responsáveis pela expedição levam em consideração critérios como velocidade, frequência, confiabilidade, capacidade, disponibilidade, rastreabilidade e custo. No tocante à velocidade, os preferidos são os aviões, os trens e os caminhões. Se a meta for o baixo custo, a escolha fica entre o transporte por navios ou por dutos.

Graças aos contêineres, é possível combinar dois ou mais meios de transporte. A **conteneurização** consiste em colocar os produtos em caixas ou reboques fáceis de transferir de um meio de transporte para outro. O termo *piggyback* se aplica ao uso de trens e caminhões; *fishyback* se refere a navios e caminhões; *trainship* está relacionado com o uso de navios e trens; e *airtruck* designa o uso de aviões e caminhões. Cada modo coordenado tem vantagens específicas. Por exemplo, o *piggyback* é mais econômico do que usar somente o transporte rodoviário, além de oferecer flexibilidade e conveniência.

Os embarcadores podem escolher entre transportadores particulares, contratados ou comuns. Aquele que possui uma frota própria de caminhões ou aviões se torna um *transportador particular*. Já um *transportador contratado* é uma organização independente que vende serviços de transporte a terceiros, mediante contrato. E um *transportador comum* fornece serviços entre pontos predeterminados, conforme uma programação, e está disponível a todos os embarcadores, a preços de mercado.

Para reduzir o alto custo de manuseio no momento da entrega, algumas empresas passaram a acondicionar os itens em embalagens prontas para ir à prateleira, eliminando, desse modo, a necessidade de desempacotá-los de uma caixa e colocá-los individualmente em uma prateleira. Na Europa, a P&G utiliza um sistema logístico de três níveis para programar entregas de bens de giro rápido e lento, peças volumosas e itens pequenos da maneira mais eficiente.⁶⁷ Para reduzir danos ocorridos durante o transporte, o tamanho, o peso e a fragilidade do artigo devem ser levados em conta na hora da escolha do tipo de engradado utilizado, na densidade do enchimento de espuma, etc.⁶⁸

Lições organizacionais

As estratégias de logística de mercado devem derivar de estratégias de negócios, e não se basear apenas em considerações de custos. O sistema de logística deve transmitir informações e estabelecer ligações eletrônicas entre todas as partes significativas. Por último, a empresa deve determinar suas metas de logística para igualar ou exceder os padrões de atendimento dos concorrentes e envolver os membros de todas as equipes relevantes no processo de planejamento.

A forte exigência atual dos grandes clientes por suporte logístico aumentará os custos dos fornecedores. Os clientes querem entregas mais frequentes para que possam reduzir o volume de seu estoque. Querem ciclos de pedido menores, o que significa que os fornecedores precisarão aumentar sua disponibilidade de estoque. Os clientes preferem entregas diretamente na loja a despachos para centros de distribuição. Também querem paletes mistos, e não separados, e prazos de entrega menores. E podem preferir embalagens personalizadas, preços codificados no produto e fornecimento de displays.

Os fornecedores não podem negar a maioria dessas solicitações, mas podem desenvolver programas de logística com diferentes níveis de serviços e preços. Empresas inteligentes adequarão suas ofertas às de seus principais clientes. Elas criarão uma estrutura de *distribuição diferenciada* por meio de pacotes de serviço específicos.

Resumo

1. O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Os varejistas podem adotar o formato de lojas de varejo, varejo sem loja e organizações de varejo.
2. Assim como os produtos, os formatos de lojas de varejo passam por etapas de crescimento e declínio. À medida que as lojas existentes oferecem mais serviços para permanecer competitivas, seus custos e preços sobem, o que abre espaço para novos formatos de varejo possuidores de um mix de mercadorias e serviços a preços inferiores. Os principais formatos de varejo são as lojas de especialidades, as lojas de departamentos, os supermercados, as lojas de conveniência, as lojas de descontos, os varejistas de liquidação, as pontas de estoque, as superlojas e os showrooms de vendas por catálogo.
3. Embora a maioria dos bens e serviços seja vendida por meio de lojas, o varejo sem loja tem crescido muito mais rapidamente que o de loja. Os principais tipos de varejo sem loja são as vendas diretas (vendas de pessoa a pessoa, de uma pessoa para um grupo e marketing de rede ou multinível), o marketing direto (que abrange o comércio eletrônico e a Internet), a venda automática e os serviços de compras.
4. Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um crescente número vem se enquadrando sob alguma forma de varejo corporativo. As organizações de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados. Os principais tipos de varejo corporativo são redes corporativas, redes voluntárias, cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, franquias e conglomerados de comercialização.
5. A realidade do mercado varejista mudou consideravelmente nos últimos anos. À medida que novas formas de varejo surgiram e a concorrência de interformatos e baseada em lojas físicas contra o varejo sem loja aumentou, o crescimento de megavarejistas foi acompanhado pelo declínio de varejistas que atendem à camada média do mercado, o investimento em expansão tecnológica e global se elevou e o marketing de comprador dentro das lojas virou prioridade.
6. Assim como qualquer outra empresa, os varejistas precisam preparar estratégias de marketing que incluam decisões sobre mercados-alvo, sortimento e compra de produtos, preços, serviços, atmosfera da loja, atividades e experiências na loja, comunicação e localização.
7. O atacado inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços àqueles que comprem para revenda ou para uso comercial. Os atacadistas podem realizar determinadas funções com mais eficiência e menos custos do que os fabricantes. Essas funções incluem vendas e promoção, compra e formação de sortimento, fracionamento de lotes de compra, armazenagem, transporte, financiamento, administração de riscos, disseminação de informações de mercado e serviços de gestão e consultoria.
8. Há quatro tipos principais de atacadista: atacadistas comerciais; corretores e agentes; filiais de vendas de fabricantes e de varejistas, escritórios de vendas e escritórios de compras; e atacadistas especializados, como cooperativas agrícolas e empresas de leilão.
9. Assim como os varejistas, os atacadistas devem tomar decisões quanto aos mercados-alvo, ao sortimento de bens e serviços, ao preço, à promoção e à localização. Os atacadistas mais bem-sucedidos são aqueles que adaptam seus serviços para atender às necessidades dos fornecedores e dos clientes-alvo.
10. Os fabricantes de bens físicos e os prestadores de serviços precisam tomar decisões quanto à logística de mercado — a melhor maneira de armazenar e transportar seus produtos até o destino; coordenar as atividades dos fornecedores, agentes de compra, fabricantes, profissionais de marketing, integrantes dos canais e clientes. Os principais ganhos na eficiência logística advêm dos avanços na tecnologia da informação.

Aplicações

Debate de marketing

Os fabricantes de marcas tradicionais também devem produzir para marcas próprias?

Empresas como Ralston-Purina, Borden, ConAgra e Heinz admitem fornecer produtos — às vezes de menor qualidade — para serem usados por marcas próprias. No entanto, outros fabricantes criticam essa estratégia do “se você não pode com eles, junte-se a eles”, afirmando que tais iniciativas, se reveladas, podem criar confusão ou até mesmo reforçar a percepção dos consumidores de que as marcas em uma categoria são, no fundo, todas iguais.

Assuma uma posição: todos os fabricantes devem se sentir livres para produzir para marcas próprias como fonte de receita ou os fabricantes de marcas nacionais nunca devem se envolver com marcas próprias?

Discussão de marketing

Fidelidade dos clientes de varejo

Pense em suas lojas favoritas. Como elas estimulam sua fidelidade? O que lhe proporciona uma boa experiência na loja? Quais melhorias poderiam ser feitas?

Excelência de Marketing

Zara

A espanhola Zara se tornou a maior varejista de vestuário da Europa ao oferecer aos consumidores estilos modernos, da moda e a preços razoáveis. Com mais de US\$ 8,7 bilhões em vendas e mais de 1.500 lojas, o sucesso da empresa vem de quebrar praticamente todas as regras tradicionais da indústria de varejo.

A primeira loja Zara surgiu em 1975. Na década de 1980, seu fundador, Amancio Ortega, trabalhava com programadores de computação para desenvolver um novo modelo de distribuição que revolucionaria a indústria do vestuário. Esse novo modelo adota várias medidas estratégicas para reduzir o ciclo de produção, desde a concepção até a distribuição, para apenas duas semanas — uma significativa diferença da média setorial de seis a nove meses. Com isso, a empresa cria aproximadamente 20 mil itens diferentes por ano, aproximadamente o triplo da Gap ou da H&M. Ao reduzir os ciclos de produção a uma fração dos de sua concorrência, a Zara consegue fornecer *fast fashion* para seus consumidores a preços acessíveis. O sucesso da empresa está em quatro principais elementos estratégicos:

Design e produção. A Zara emprega centenas de designers em sua sede na Espanha. Desse modo, novos estilos são continuamente criados e colocados em produção enquanto outros recebem novas cores ou padrões. A empresa garante a velocidade na qual coloca esses designs em produção estabelecendo metade de suas unidades de produção nas cercanias da Espanha, de Portugal e do Marrocos. A Zara fabrica uma quantidade limitada de cada coleção, e está disposta a sofrer ocasionais faltas de estoque para preservar uma imagem de exclusividade. Roupas com uma vida de prateleira mais longa, como camisetas, são terceirizadas para fornecedores de menor custo na Ásia e na Turquia. Exercendo rígido controle sobre seu processo de fabricação, a Zara pode se mover mais rapidamente do que qualquer um de seus concorrentes e continuar a entregar estilos renovados a suas lojas toda semana.

Logística. A Zara distribui toda a sua mercadoria, independentemente de origem, da Espanha. Seu processo de distribuição é projetado de modo que o tempo decorrido entre o recebimento de um pedido e sua entrega na loja seja em média de 24 horas na Europa e 48 horas nos Estados Unidos e na Ásia. Ter 50 por cento de suas instalações fabris em localidades próximas é fundamental para o sucesso desse modelo. Todas as lojas Zara recebem novas mercadorias duas vezes por semana, e as pequenas quantidades de cada coleção não somente trazem os consumidores de volta repetidas vezes como também os induzem a fazer compras mais rapidamente. Enquanto um comprador médio na Espanha visita uma loja de rua de alto nível três vezes por ano, os compradores vão em média 17 vezes às lojas Zara no mesmo período. Algumas fãs da Zara sabem exatamente quando novas remessas chegarão, e aparecem cedo nesse dia para serem as pri-

meiras da fila para conferir a última moda. Essas práticas mantêm as vendas fortes durante todo o ano e ajudam a empresa a vender mais produtos pelo preço cheio — 85 por cento de sua mercadoria em comparação com a média setorial de 60 por cento.

Clientes. Tudo gira em torno dos clientes da Zara. O varejista reage às mudanças nas necessidades, nas tendências e nas preferências dos clientes com relatórios diários dos gerentes das lojas sobre quais produtos e estilos venderam ou não. Com até 70 por cento de seus salários provenientes de comissão, os gerentes têm um forte incentivo para se manterem a par de tudo. Os designers da Zara não precisam prever as tendências da moda no futuro. Eles ficam atentos aos feedbacks de clientes — sejam eles bons ou ruins —, e, se algo der errado, a linha é retirada das lojas imediatamente. A Zara tem suas perdas reduzidas e sofre um impacto mínimo por causa das baixas quantidades de cada estilo produzido.

Lojas. A Zara nunca criou uma campanha publicitária. As lojas, 90 por cento de sua propriedade, são o principal elemento de comunicação, e estão localizadas em áreas prestigiadas de alta movimentação ao redor do mundo. A Zara investe tempo e esforço significativos para trocar regularmente as vitrines das lojas e assim ajudar a atrair clientes. Em comparação com outros varejistas, que gastam de 3 a 4 por cento de suas receitas em grandes campanhas de construção da marca, a Zara gasta apenas 0,3 por cento.

O sucesso da empresa vem de seu total controle sobre todas as partes de seu negócio — design, produção e distribuição. O diretor de moda da Louis Vuitton, Daniel Piette, descreveu a Zara como “possivelmente o varejista mais inovador e devastador no mundo”. Atualmente, enquanto continua a se expandir para novos mercados e países, a empresa se arrisca a perder parte de sua velocidade e terá de se empenhar para continuar a fornecer “novidade” ao redor do mundo com a mesma eficácia que na Europa. Também tem feito uma incursão ainda que tardia pela Internet, que terá que se ajustar a seu modelo de negócio vigente.

Questões

1. O modelo de trabalho da Zara serviria para outros varejistas? Por quê?
2. Como a Zara poderá se expandir com sucesso por todo o mundo com o mesmo nível de velocidade e moda instantânea?

Fonte: TIPLADY, Rachel. Zara: taking the lead in fast-fashion. *BusinessWeek*, 4 abr. 2006; enotes.com, Inditex overview; Zara: a Spanish success story. *CNN*, 15 jun. 2001; Fashion conquistador. *BusinessWeek*, 4 set. 2006; RAUX, Caroline. The reign of Spain. *The Guardian*, 28 out. 2002; CAPELL, Kerry. Zara thrives by breaking all the rules. *BusinessWeek*, p. 66, 20 out. 2008; BJORK, Christopher. Zara is to get big online push. *Wall Street Journal*, p. B8, 17 set. 2009.

Excelência de Marketing**Best Buy**

A Best Buy é a maior varejista de bens de consumo eletrônicos do mundo, com US\$ 34,2 bilhões em vendas no ano fiscal de 2009. As vendas explodiram na década de 1980 em decorrência de sua expansão nacional e de algumas decisões de risco, como a de remunerar seu pessoal de vendas com salário, sem pagar comissão. Isso criou um ambiente de compras mais favorável ao consumidor, com menos pressão, e resultou em um aumento imediato nas receitas globais. Na década de 1990, a Best Buy incrementou suas ofertas de produtos de informática e, em 1995, foi o maior vendedor de PCs domésticos, uma posição poderosa durante o boom da Internet.

Na virada do século, a Best Buy enfrentou novos concorrentes como Costco e Walmart, que passaram a incrementar suas divisões de produtos eletrônicos. A Best Buy acreditava que a melhor maneira de se diferenciar era aumentar seu foco no atendimento ao cliente vendendo garantias de produtos e oferecendo serviços pessoais, como instalação e entrega domiciliar. Sua aquisição da Geek Squad, uma prestadora de serviços ininterruptos de computação, revelou-se extremamente rentável e estratégica à medida que redes domésticas e de pequenos escritórios ganharam complexidade e a necessidade de atenção à computação pessoal aumentou. Em 2004, a Best Buy havia colocado uma estação Geek Squad em cada uma de suas lojas, oferecendo aos consumidores serviços de computação pessoal nas lojas, on-line, por telefone e em casa.

Atualmente, a Best Buy segue uma estratégia corporativa chamada *customer centricity* (centrada no cliente). Sua ampla base de clientes foi segmentada em um punhado de alvos específicos, como os abonados adeptos de tecnologia, a mãe ocupada de classe média alta, o jovem viciado em aparelhos eletrônicos e o pai de família atento ao preço. Em seguida, a empresa usa extensa pesquisa e análise para determinar quais segmentos são os mais abundantes e lucrativos em cada mercado. Por fim, ela configura suas lojas e treina seus funcionários para abordar esses consumidores e

incentivá-los a voltar sempre. Por exemplo, as lojas segmentadas aos abonados adeptos de tecnologia têm departamentos separados de *home theater* com vendedores experientes que podem se estender na apresentação de todas as opções de produto. Lojas com um grande volume de compradoras com o perfil de mães de classe média alta oferecem assistentes de compras pessoais para ajudá-las a comprar o que precisam com a maior rapidez possível.

Às vezes, uma loja recebe um novo tipo de comprador lucrativo. Na cidade costeira de Baytown, no Texas, a Best Buy local observou visitas frequentes de trabalhadores do Leste Europeu provenientes de navios cargueiros e petroleiros. Esses homens e mulheres usavam seu precioso tempo livre para correr à Best Buy e percorrer seus corredores atrás de iPods e computadores da Apple, que custam menos nos Estados Unidos do que na Europa. Para atender a esse consumidor peculiar, a Best Buy local reorganizou sua loja, transferiu iPods, MacBooks e seus acessórios do fundo da loja para a frente e acrescentou sinalização simples em inglês. Com isso, as vendas geradas por esses trabalhadores europeus aumentaram 67 por cento.

Essa engenhosidade local, combinada com a capacidade de atender às necessidades de cada mercado e segmento, contribuiu para a sobrevivência da Best Buy à tempestade de eletrônicos, enquanto concorrentes como CompUSA e Circuit City sucumbiram. O negócio é difícil, com margens de lucro restritas e produtos em constante evolução. No entanto, com mais de 1.300 lojas, incluindo estabelecimentos no Canadá, México, China e Turquia, a Best Buy tem uma participação de mercado de 19 por cento e uma marca confiável e simpática aos consumidores.

Questões

1. Quais são os segredos do sucesso da Best Buy? Quais serão os riscos daqui para frente?
2. De que outra forma a Best Buy poderia competir com novos concorrentes como Walmart e empresas on-line?

Panorama brasileiro**A reinvenção das “velhas” livrarias**

Por Beatriz Cavalcante Chamie e Ana Akemi Ikeda

Se pensarmos em um tipo de produto que está tomando proporções digitais cada vez maiores, talvez o primeiro que venha em nossas mentes sejam os livros. Não só devido ao canal de vendas, onde o on-line tem uma crescente importância, mas também devido ao formato do seu produto, que se torna cada vez mais digital. Ou seja, varejo digital, conteúdo digital, livro digital. Pensando que essa já é uma realidade, como ficam as lojas físicas de livros, as tradicionais livrarias, dentro desse contexto?

Vale lembrar que um dos primeiros casos de sucesso (com destaque internacional) de venda on-line de livros foi

o da Amazon.com. Certamente, nesse período, as livrarias temeram seu futuro. Para as lojas físicas, não restou outro caminho senão o de se reinventar, o de se diferenciar por meio de uma experiência em loja. Uma alternativa que tem sido utilizada pelas lojas para se fortalecerem é desenvolver uma atmosfera de loja inovadora, acolhedora e inspiradora, além de oferecer uma experiência cativante aos seus clientes. Hoje, ao visitarmos as “velhas” livrarias é comum encontrarmos contadores de histórias, teatros e eventos culturais, uma grande presença de crianças, jovens e casais, todos interagindo com o espaço. A relação de livrarias com en-

treinamento parece fazer sentido uma vez que, segundo o Instituto Pró-Livro, 35 por cento das pessoas compram livro por prazer e gosto pela leitura, 32 por cento pela cultura e conhecimento e 29 por cento para entretenimento e lazer. Ou seja, se livro também é prazer, entretenimento e lazer, por que as lojas não podem ressaltar esses aspectos? As livrarias estão cada vez mais se tornando um local de lazer para um público que gosta de cultura e que ainda valoriza a informação proveniente de um dos meios mais tradicionais existentes na história: o papel.

Os livros, antes colocados nas prateleiras em ordem alfabética para serem comprados e lidos em casa, hoje são expostos por tema, em atrativos *displays* ou mesas de exposição, que contam com uma comunicação e iluminação diferenciada que convidam os leitores a interagirem com o livro, tocarem, folhearem e até lerem nas confortáveis poltronas posicionadas estrategicamente próximas a eles. A Livraria Cultura, que opera com 13 lojas espalhadas pelo Brasil, fundada em São Paulo em 1947, por Eva Herz, é um exemplo dessas livrarias que têm desenvolvido estratégias para atrair um maior fluxo e estimular a frequência em suas lojas. A loja do Conjunto Nacional, em São Paulo, é a maior livraria do país, com 4.300 metros quadrados de área distribuídas em três pisos. Segundo os gestores, cada loja é um centro de entretenimento, onde os clientes não vão somente para comprar, mas atualizar-se e debater ideias. O espaço se transformou em um tradicional ponto de encontro de intelectuais e leitores, se tornando palco de concertos, shows, teatros, noites de jazz, palestras, oficinas, exposições, discussões filosóficas e noites de autógrafos. Ao entrar na loja, o cliente se depara com uma decoração inusitada, que conta com mezaninos, dinossauros gigantes de madeira, esqueletos de serpente e dragão, área para crianças, pufes coloridos para que os clientes fiquem confortáveis e possam ler os livros expostos para venda, além de um espaço com mesas para que os clientes possam apreciar cafés e quitutes. Outro ponto de destaque é a seleção dos livros (uma média de 150 mil escolhidos de um catálogo de mais de 3 milhões de títulos), que tem um balanço entre os best-sellers e os que podem vender somente uma cópia ao ano, ressaltando, assim, fatores de exclusividade. O serviço de atendimento utilizado pelas lojas é o de autoatendimento, onde os clientes têm liberdade para encontrar os produtos que desejam, embora possam pedir ajuda caso sintam necessidade. Os clientes são tidos como convidados, que não vão somente às compras, mas também para aprender novas coisas e discutir ideias. Os aspectos da atmosfera de loja e atendimento reforçam a missão da Livraria Cultura que destaca o fato da compra ser uma experiência de encontro, descoberta e prazer.

Nos tempos atuais, as lojas físicas de sucesso também precisam de uma operação multicanal e multiformatos. A Livraria Cultura foi a primeira no Brasil a vender pela Internet. Em seu site, ela oferece, além de livros em formato impresso, títulos no formato e-books e audio-books. A rede também opera com a estratégia multiformatos, pois conta com as lojas “Companhia das Letras por Livraria Cultura”, que vende

somente livros dessa editora com um catálogo de mais de 2,5 mil títulos; o “Instituto Moreira Salles por Livraria Cultura”; e “Record por Livraria Cultura”. Ainda no Conjunto Nacional, há o Cine Cultura, que consiste de duas salas de cinema que integram o circuito Cinearte de exibição. Frente a esse cenário de reinvenção das livrarias, agrava-se a situação das lojas de bairro. Segundo o levantamento da Associação Nacional de Livros (ANL, 2011), há o fechamento de pequenas livrarias e o fortalecimento das redes. No Brasil, as redes representam 19 por cento das 3.481 livrarias de todo o país e 43 por cento do faturamento do setor.

Outra característica que tem configurado as livrarias é a de deixar de operar somente com a venda de livros nacionais e importados, aumentando a amplitude de seu portfólio para a venda de CD, DVD, disco vinil, games, revistas, brinquedos, informática, eletrônicos e material de papelaria. A ANL evidencia que, para cerca de 70 por cento dos pesquisados, a venda de livros represente 56 por cento de todo o faturamento da livraria. “Acreditamos que cada vez mais o livreiro reconhece que as livrarias passam por um período de grande transformação. Como um formador de leitores, suas atividades, hoje, transcendem a venda passiva do livro: elas se transformaram em centros culturais e de entretenimentos, prestadores de serviços, e abrem espaço para outros produtos correlatos, sem descartar sua missão principal de fomentar o livro, em seus diversos formatos, e leitura” enfatiza Guto Kater, vice-presidente da ANL.

A reinvenção das livrarias conta com uma experiência de compra que ressalta fatores lúdicos, culturais, sociais e de entretenimento, uma atmosfera de loja envolvente e agradável, revisão do sortimento ofertado e uma operação multicanais e multiformatos. Todo esse cenário faz com que as “velhas livrarias” não se tornem uma loja de curiosidades antigas, mas que tenham um espaço para expansão e conquista frente ao seu público-alvo.

Questões

1. Como o varejo com loja pode se diferenciar do varejo on-line?
2. Como o varejo físico e o varejo on-line podem se complementar?
3. Porque as livrarias pequenas estão perdendo mercado frente às livrarias de rede?
4. Quais tipos de experiência em loja as livrarias podem oferecer? E outros varejos?

Fonte: LIVRARIA CULTURA. Disponível em: <<http://www.livrariacultura.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2012. GILES, A. *Guest comment: the old curiosity shop*, Retail Digest, p. 7-8, junho de 2009. REYNOLDS, J. *E-business case: taking culture multichannel*, Retail Digest, p.8-11, junho de 2009. ANL. *Anuário ANL 2011*. Disponível em: <<http://anl.org.br/web/anuario.php>>. Acesso em: 10 set. 2012. RETRATOS DA LEITURA NO BRASIL, Instituto Pró-Livro, 3. ed., mar. 2012. Disponível em: <http://www.prolivro.org.br/pl/publier4.0/dados/anexos/2834_10.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012.

Ana Akemi Ikeda é professora de Marketing da FEA/USP e vice-coordenadora do MBA em Marketing da FIA (anaikeda@usp.br). **Beatriz Cavalcante Chamie** é mestre em Marketing pela FEA/USP e consultora de varejo (bia@shoppermkt.com.br).

Notas

1. COSTER, H. A step ahead. *Forbes*, p. 78-80, 2 jun. 2008; ANDRUSS, P. Delivering wow through service. *Marketing News*, p. 10, 15 out. 2008; O'BRIEN, J. M. Zappos knows how to kick it. *Fortune*, p. 55-60, 2 fev. 2009; MORRISSEY, B. Amazon to Buy Zappos.

Adweek, 22 jul. 2009; PALMERI, C. Now for sale, the Zappos culture. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 57, 11 jan. 2010.

2. HANSEN, K.; SINGH, V. Market structure across retail formats. *Marketing Science* 28, p. 656-73, jul./ago. 2009.

3. US retail e-commerce down 3% in Q4, up just 6% in 2008. *Retailer Daily*, 12 fev. 2009.
4. GIBSON, R. Even "copycat" businesses require creativity and flexibility. *Wall Street Journal Online*, mar. 2004; *Entrepreneur*. Disponível em: <www.entrepreneur.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
5. FLANDEZ, R. New franchise idea: fewer rules, more difference. *Wall Street Journal*, p. B4, 18 set. 2007.
6. MCGREGOR, J. The hard sell. *BusinessWeek*, p. 43-45, 26 out. 2009.
7. PEREIRA, J.; ZIMMERMAN, A. For Toys "R" Us, holidays are open and shut. *Wall Street Journal*, 15 set. 2009, p. B8.
8. NEWMAN, E. Retail design for 2008: thinking outside the box. *Brandweek*, p. 26, 17 dez. 2007.
9. CENDROWSKI, S. Extreme retailing. *Fortune*, p. 14, 31 mar. 2008.
10. TAN, C. L.-L. Hot Kohl's. *Wall Street Journal*, 16 abr. 2007.
11. REINVENTING the store — the future of retailing. *Economist*, p. 65-68, 22 nov. 2003.
12. BOYLE, M. IBM goes shopping. *Fortune*, p. 77-78, 27 nov. 2006; WASSERMAN, T. The store of the future. *Brandweek*, p. 23-25, 17 dez. 2007; RITCH, E. Supermarkets go digital. *San Jose Business Journal*, 11 abr. 2008; DICKEY, T. Electronic shelf labels. *Retail Technology Trends*, 26 fev. 2010.
13. BELLAS, M. C. Shopper marketing's instant impact. *Beverage World*, p. 18, nov. 2007; WESTLUND, R. Bringing brands to life: the power of in-store marketing. Special Advertising Supplement to *Adweek*, jan. 2010.
14. CHANDON, P.; HUTCHINSON, J. W.; BRADLOW, E. T.; YOUNG, S. H. Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing Research* 73, p. 1-17, nov. 2009.
15. DUKES, A.; LIU, Y. In-store media and distribution channel coordination. *Marketing Science* 29, p. 94-107, jan./fev. 2010.
16. FREEDMAN, M. The eyes have it. *Forbes*, p. 70, 4 set. 2006.
17. MERRICK, A. Asking "what would Ann do?" *Wall Street Journal*, 15 set. 2006.
18. FISHMAN, C. The anarchist's cookbook. *Fast Company*, p. 70-78, jul. 2004; WHOLE Foods Market 2009 annual report. *Whole Foods Market*. Disponível em: <www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf>.
19. ZIMMERMAN, A.; HUDSON, K. Chasing upscale customers tarnishes mass-market jeweler. *Wall Street Journal*, 26 jun. 2006; HUDSON, K. Signet sparkles with jewelry strategy. *Wall Street Journal*, 26 jun. 2006.
20. JCPenney transforms catalog strategy to better serve customer preferences. *BusinessWire*, 18 nov. 2009; BERNER, R. JCPenney gets the net. *BusinessWeek*, p. 70, 7 maio 2007; BERNER, R. Penney: back in fashion. *BusinessWeek*, p. 82-84, 9 jan. 2006.
21. LEE, L. Catalogs, catalogs, everywhere. *BusinessWeek*, p. 32-34, 4 dez. 2006; SILVERSTEIN, M. J.; FISKE, N. *Trading up*: the new American luxury. Nova York: Portfolio, 2003; VICTORIA'S Secret. Case #6-0014, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth College, 2002. Disponível em: <www.biz.yahoo.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
22. HEMPEL, J. Urban outfitters, fashion victim. *BusinessWeek*, p. 60, 17 jul. 2006.
23. BERNER, R. To lure teenager mall rats, you need the right cheese. *BusinessWeek*, p. 96-101, 7 jun. 2004; *Aeropostale*. Disponível em: <www.aeropostale.com>. Acesso em: 9 dez. 2010; POGGI, J. Best in class: price is right at Aeropostale. *TheStreet*. Disponível em: <www.thestreet.com/story/10514026/best-in-class-price-is-right-at-aeropostale.html>. Acesso em: 16 jun. 2009; Aeropostale, Inc. seeks new faces for fall ad campaign with "Real Teens 2010" contest. *PR Newswire*, 15 mar. 2010.
24. BERNER, R. Chanel's american in Paris. *BusinessWeek*, p. 70-71, 29 jan. 2007.
25. TATGE, M. Fun & Games. *Forbes*, p. 138-44, 12 jan. 2004.
26. O'CONNELL, V. Reversing field, Macy's goes local. *Wall Street Journal*, 21 abr. 2008.
27. ANDERSON, D. RFID technology getting static in New Hampshire. *Brandweek*, p. 13, 23 jan. 2006; O'CONNER, M. C. Gillette fuses RFID with product launch. *RFID Journal*, 27 mar. 2006; The end of privacy? *Consumer Reports*, p. 33-40, jun. 2006; SCHONFELD, E. Tagged for growth. *Business 2.0*, p. 58-61, dez. 2006; RADIO silence. *Economist*, p. 20-21, 9 jun. 2007; LEWAN, T. The chipping of America. *Associated Press*, 29 jul. 2007.
28. WERNER, U.; MCDERMOTT, J.; ROTZ, G. Retailers at the crossroads: how to develop profitable new growth strategies. *Journal of Business Strategy* 25, p. 10-17, 2004.
29. TRADER Joe's named a breakaway brand for 2009. *Supermarket Industry News*, 17 ago. 2009; PALMERI, C. Trader Joe's recipe for success. *BusinessWeek*, 21 fev. 2008; ORR, D. The cheap gourmet. *Forbes*, p. 76-77, 10 abr. 2006; WU, A. A specialty food store with a discount attitude. *New York Times*, 27 jul. 2003.
30. SHANKAR, V.; BOLTON, R. N. An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy. *Marketing Science* 23, p. 28-49, inverno 2004.
31. Disponível em: <www.target.com>. Acesso em: 9 dez. 2010; ZIMMERMAN, A. Staying on Target. *Wall Street Journal*, 7 maio 2007; FRAZIER, M. The latest european import: fast fashion. *Advertising Age*, p. 6, 9 jan. 2006; SCHLOSSER, J. How Target does it. *Fortune*, p. 100, 18 out. 2004; CONLIN, M. Look who's stalking Walmart. *BusinessWeek*, p. 30-36, 7 dez. 2009.
32. SIMESTER, D. Signaling price image using advertised prices. *Marketing Science* 14, p. 166-88, verão 1995; veja também SHIN, J. The role of selling costs in signaling price image. *Journal of Marketing Research* 42, p. 305-12, ago. 2005.
33. FEATHER, F. *The future consumer*. Toronto: Warwick Publishing, 1994. p. 171. Veja também BELL, D. R.; LATTIN, J. M. Shopping behavior and consumer preference for retail price format: why "large basket" shoppers prefer EDLP. *Marketing Science* 17, p. 66-68, primavera 1998; HOCK, S. J.; DREEZE, X.; PURK, M. EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing* 58, p. 1-15, out. 1994.
34. GALE, S. F. The bookstore battle. *Workforce Management*, p. 51-53, jan. 2004.
35. HAYS, C. L. Retailers seeking to lure customers with service. *New York Times*, 1º dez. 2003.
36. GILLETINE, A. Marketing groups ignore women at their own peril. *Colorado Springs Business Journal*, 20 jan. 2006; QUINLAN, M. L. Women aren't buying it. *Brandweek*, p. 20-22, 2 jun. 2003.
37. CORRAL, C. B. Profits pinched, Kohl's eyes market share. *Home Textiles Today*, 27 fev. 2009; JONES, I. Kohl's looking at spots in Manhattan. *Reuters*, 19 ago. 2009; COLEMAN, C. Kohl's retail racetrack. *Wall Street Journal*, 1º mar. 2000.
38. FETTERMAN, M.; O'DONNELL, J. Just browsing at the mall? That's what you think. *USA Today*, 1º set. 2006.
39. REINVENTING the store. *Economist*, p. 65-68, 22 nov. 2003; COTLIER, M. Census releases first e-commerce report. *Catalog Age*, 1º maio 2001; *Associated Press*, Online sales boomed at end of 2000. *Star-Tribune of Twin Cities*, 17 fev. 2001; ROSEN, K. T.; HOWARD, A. L. E-tail: gold rush or fool's gold? *California Management Review*, p. 72-100, 1º abr. 2000.
40. KALTCHEVA, V. D.; WEITZ, B. When should a retailer create an exciting store environment? *Journal of Marketing* 70, p. 107-18, jan. 2006.
41. Para mais informações, veja KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, p. 48-64, inverno 1973-1974. Veja também PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
42. CIOLETTI, J. Super marketing. *Beverage World*, p. 60-61, nov. 2006.
43. PAYNTER, B. Happy hour. *Fast Company*, p. 34, mar. 2010; HEMPEL, J. Social media meets retailing. *Fortune*, p. 30, 22 mar. 2010.
44. TICE, C. Anchors away: department stores lose role at malls. *Puget Sound Business Journal*, p. 1, 13 fev. 2004.
45. Disponível em: <www.plma.com>. Acesso em: 3 abr. 2010; YORK, E. B. Don't blame private label gains on the recession. *Advertising Age*, 21 abr. 2009.
46. AILAWADI, K.; HARLAM, B. An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share. *Journal of Marketing* 68, p. 147-65, jan. 2004.
47. Para uma análise detalhada da pesquisa contemporânea sobre marcas próprias, veja HYMAN, M. R.; KOPF, D. A.; LEE, D. Review of literature — future research suggestions: private label brands: benefits, success factors, and future research. *Journal of Brand Management* 17, p. 368-89, mar. 2010. Veja também AILAWADI, K.; HARLAM, B.; CESAR, J.; TROUNCE, D. Retailer promotion profi-

- tability: the role of promotion, brand, category, and market characteristics. *Journal of Marketing Research* 43, p. 518-35, nov. 2006; AILAWADI, K.; PAUWELS, K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Private label use and store loyalty. *Journal of Marketing* 72, p. 19-30, nov. 2008.
48. SINGER, N. Drug firms apply brand to generics. *New York Times*, 16 fev. 2010; FELDMAN, C. Generic drug superstars. *Fortune*, 5 ago. 2009; KIMES, M. Teva: the king of generic drugs. *Fortune*, 5 ago. 2009; WHALEN, J. Betting \$10 billion on generics, Novartis seeks to inject growth. *Wall Street Journal*, 4 maio 2006.
 49. FELDING, M. No longer plain, simple. *Marketing News*, p. 11-13, 15 maio 2006; WALKER, R. Shelf improvement. *New York Times*, 7 maio 2006.
 50. REYES, S. Saving private labels. *Brandweek*, p. 30-34, 8 maio 2006; MARTIN, A. Store brands lift grocers in troubled times. *New York Times*, 13 dez. 2008.
 51. CHRIZAN, J. Loblaw's reverses private label trend. *Packaging World*, 22 jan. 2010; LOBLAW launches a new line of discount store brands. *Store Brand Decisions*, 16 fev. 2010; PRICE, J. J. Private label stimulus. *Private Label*, mar./abr. 2009.
 52. NELSON, B. Stuck in the middle. *Forbes*, p. 88, 15 ago. 2005; Arrow investor fact sheet 2009. *Arrow*. Disponível em: <www.arrow.com>.
 53. NARUS, J. A.; ANDERSON, J. C. Contributing as a distributor to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, set./out. 1987. Veja também HLAVECEK; MCCUISTION. *Industrial distributors* — when, who, and how, p. 96-101.
 54. Disponível em: <www.grainger.com/Grainger/www/start.shtml>. Acesso em: 8 maio 2010; CALLAHAN, S. Close-up with Deb Oler, VP-Grainger Industrial Supply brand, W.W. Grainger. *BtoB*, 3 mar. 2010; HELLER, I. The secret of being Grainger. Disponível em: <www.ezinearticles.com>. Acesso em: 30 abr. 2010.
 55. WHO has the top consumer goods industry supply chains for 2008? *Supply Chain News*, 17 dez. 2008; WHO has the top retail industry supply chains for 2008? *Supply Chain News*, 5 jan. 2009.
 56. HACKER, C. Johnson & Johnson 2007 Sustainability Report. *Production innovation and supply chains: creating value for the next generation*. Business and Society Conference, Tuck School of Business at Dartmouth College, 15 jan. 2009. (Palestra).
 57. COPACINO, W. C. *Supply chain management*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997; SHAW, R.; KOTLER, P. Rethinking the chain: making marketing leaner, faster, and better. *Marketing management*, p. 18-23, jul./ago. 2009.
 58. SHRINK rapped. *Economist*, p. 80, 17 maio 2008.
 59. U.S. LOGISTICS cost 10% of GDP. *Logistics Today*, 26 jun. 2008.
 60. ENGARDIO, P. Lean and mean gets extreme. *BusinessWeek*, p. 60-62, 23 e 30 mar. 2009; GREGORY, T. ConMed takes lean approach. *Central New York Business Journal*, 22 maio 2009.
 61. WAKABAYASHI, D. How lean manufacturing can backfire. *Wall Street Journal*, 30 jan. 2010; para saber mais sobre esse assunto, veja HINDO, B. At 3M, a struggle between efficiency and creativity. *BusinessWeek*, 11 jun. 2007.
 62. A quantidade ideal de pedido é dada pela fórmula $Q^* = 2DS / IC$, onde D = demanda anual, S = custo para colocação de pedido e I = custo de estocagem anual por unidade. Conhecida como a fórmula da quantidade de pedido econômico, ela assume um custo constante de pedido, um custo constante de estoque de uma unidade adicional, uma demanda conhecida e nenhum desconto por volume. Para saber mais sobre esse assunto, veja TERSINE, R. J. *Principles of inventory and materials management*, 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994.
 63. COPACINO, W. C. *Supply chain management*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997. p. 122-23.
 64. SHINING examples. *Economist*: a survey of logistics, p. 4-6, 17 jun. 2006.
 65. DEGROSS, R. Retailers try eBay overstocks, returns for sale online. *Atlanta Journal-Constitution*, 10 abr. 2004.
 66. SALTER, C. Savvy, with hints of guile and resourcefulness. *Fast Company*, p. 50, fev. 2007; MCPHERSON, H. Lots to like about this concept: as a wine négociant, Cameron Hughes can offer premium wines at affordable prices. *Knight Ridder Tribune Business News*, p. 1, 21 fev. 2007; HISE, P.; CHEN, J. Sleeping with the boss. *Forbes Small Business*, p. 68-78, fev. 2008; FARRELL, M. Wine workout. *Forbes*, p. 64-65, 30 mar. 2009.
 67. MANUFACTURING complexity. *Economist*: a survey of logistics, p. 6-9, 17 jun. 2006.
 68. TRUNICK, P. A. Nailing a niche in logistics. *Logistics Today*, 4 mar. 2008.

Planejamento e gestão da comunicação integrada de marketing

PARTE 7 Comunicação do valor

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Qual é a função da comunicação de marketing?
2. Como funciona a comunicação de marketing?
3. Quais são as principais etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz?
4. O que é um mix de comunicação e como ele deve ser definido?
5. O que é um programa de comunicação integrada de marketing?

O marketing moderno exige mais do que desenvolver um produto adequado a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com os stakeholders atuais e potenciais, bem como com o público em geral. Para a maioria das empresas, portanto, a questão não é se, mas sim o quê, como e quando, para quem e com que frequência comunicar. Os consumidores têm à disposição centenas de canais de TV a cabo e via satélite, milhares de revistas e jornais e milhões de páginas de Internet. E vêm assumindo um papel mais ativo na decisão de quais comunicações querem receber e também como querem se comunicar com os outros sobre os bens e serviços que usam. Para atingir e influenciar efetivamente os mercados-alvo, os profissionais de marketing holístico têm empregado de maneira criativa diversas formas de comunicação. A Ocean Spray — uma cooperativa agrícola de produtores de cranberry — recorreu a uma variedade de veículos de comunicação para mudar a sorte de suas vendas.

Enfrentando forte concorrência, uma série de tendências adversas de consumo e quase uma década de queda nas vendas, os diretores de operações da Ocean Spray, Ken Romanzi e Arnold Worldwide decidiram “reapresentar o cranberry para a América” como uma “frutinha surpreendentemente versátil que oferece benefícios modernos” com uma campanha de “360 graus” que aplicou todas as facetas da comunicação de marketing para atingir os consumidores em uma variedade de cenários. A intenção era divulgar a gama completa de produtos à base de cranberry — caldas, sucos e a fruta desidratada — e destacar o fato de que a marca nascera nos pântanos e ainda permanecia ali. A agência de propaganda decidiu contar uma história autêntica, honesta e talvez surpreendente intitulada “Straight from the bog” (“Direto do pântano”). A campanha foi concebida para também reforçar dois benefícios essenciais da marca — os produtos Ocean Spray eram gostosos e faziam bem à saúde. O trabalho de relações públicas teve um papel crucial. Pântanos miniaturizados foram levados para Manhattan e exibidos no programa matinal Today da rede NBC. Uma ação chamada “Bogs across America Tour” (“Pântanos em toda a América Tour”) levou a experiência a Los Angeles, Chicago e até mesmo Londres. Comerciais de TV e anúncios impressos apresentavam dois produtores (representados por atores) em pé dentro de um pântano, contando com humor o que faziam. A campanha também incluiu um site, displays em lojas e eventos para consumidores em geral e para membros da própria cooperativa agrícola. A inovação de produto também foi crucial: novas misturas de sabores foram lançadas juntamente com uma linha de sucos nas versões 100 por cento puro, diet e light, além de cranberries desidratados e adoçados conhecidos como Craisins. A campanha atingiu seu objetivo, elevando as vendas em uma média de 10 por cento ao ano entre 2005 e 2009, apesar de um contínuo declínio na categoria de sucos de fruta.¹

Se bem feita, a comunicação de marketing pode ser extremamente recompensadora. Este capítulo descreve como a comunicação funciona e o que a comunicação de marketing pode fazer por uma empresa. Além disso, aborda como os profissionais de marketing holístico combinam e integram as comunicações de marketing. O Capítulo 18 analisa a comunicação (não pessoal) de massa (propaganda, promoções de vendas e eventos e experiências, bem como relações públicas e publicidade). O Capítulo 19 trata da comunicação pessoal (marketing direto e interativo, boca a boca e vendas pessoais).



A Ocean Spray revitalizou sua marca por meio do desenvolvimento extensivo de novos produtos e de um programa de comunicação de marketing moderno e totalmente integrado.

usado, por quem, quando e onde. Os consumidores ficam sabendo quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam; podem, ainda, receber um incentivo pela experimentação ou pelo uso. A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir com a formação do brand equity, bem como impulsionar as vendas e até mesmo afetar seu valor para os acionistas.²

O ambiente de comunicação de marketing em transformação

A tecnologia e outros fatores mudaram profundamente o modo como os consumidores processam as comunicações, e até mesmo se eles optam por processá-las no final das contas. A rápida difusão de *smartphones* multiúso, de conexões de Internet de banda larga e sem fio e de gravadores de vídeo digital (DVR, do inglês *digital video recorder*) capazes de excluir os comerciais desgastaram a eficácia dos meios de comunicação de massa. Em 1960, uma empresa conseguia atingir 80 por cento das mulheres norte-americanas com um comercial de 30 segundos exibido simultaneamente em três redes de TV: ABC, CBS e NBC. Hoje em dia, o mesmo comercial teria que ser veiculado em 100 canais ou mais para atingir esse feito de marketing. Os consumidores não somente têm mais opções de mídia, eles também podem decidir se e como querem receber mensagens publicitárias. A seção Novas Ideias em marketing: “Não toque no controle remoto” descreve a evolução da propaganda televisiva.

No entanto, por mais que algumas empresas fujam da mídia tradicional, ainda assim elas enfrentam desafios. O entulho comercial se amontoa. Em média, o habitante de uma cidade está exposto a cerca de 3 mil a 5 mil mensagens publicitárias por dia. Vídeos de curta duração e anúncios são exibidos em postos de gasolina, supermercados, consultórios médicos e grandes varejistas. Ovos vendidos em supermercados foram carimbados com os nomes de programas da rede de televisão CBS; catracas do metrô levam o nome da GEICO; embalagens de comida chinesa promovem a Continental Airlines; e a US Airways vendeu espaço publicitário em sacos para enjoo. Dubai vendeu direitos de *branding* corporativo a 23 das 47 estações e duas linhas de metrô em seu novo sistema de transporte ferroviário de massa.³

Comunicações de marketing em quase todos os meios e formas estão em alta, e alguns consumidores os consideram cada vez mais invasivos. Os profissionais de marketing devem ser criativos no uso da tecnologia, mas sem se intrometer na vida dos consumidores. Veja o que a Motorola fez para resolver esse problema.⁴

A função da comunicação de marketing

A **comunicação de marketing** é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores — direta ou indiretamente — sobre os produtos e as marcas que comercializam. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e de suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles. Ao reforçar a fidelidade do cliente, a comunicação de marketing pode contribuir para o customer equity.

A comunicação de marketing também colabora com os consumidores ao mostrar como e por que um produto é



Não toque no controle remoto

O fato de os consumidores passarem a exercer um comando maior no mercado talvez seja mais evidente nas transmissões de televisão, nas quais os DVRs permitem que eles “pulem” os comerciais com um simples toque no botão de *fast-forward*. As estimativas dão conta de que 34 por cento dos lares norte-americanos no final de 2009 possuíam aparelhos de DVR; entre os telespectadores que os utilizam, de 60 a 70 por cento pulam os comerciais (os outros gostam de assistir aos anúncios, não se incomodam com eles ou são indiferentes).

Isso é de todo ruim? Surpreendentemente, a pesquisa mostra que, enquanto se concentram em um comercial para avançar rapidamente por ele, na realidade os consumidores assimilam e se lembram de uma quantidade razoável de informações. Os anúncios de maior sucesso no modo *fast-forward* foram aqueles já vistos pelos consumidores, os que utilizavam personagens conhecidos e os que não tinham muitas cenas. Também aju-

dava ter informações relacionadas com a marca no centro da tela, onde o olhar dos telespectadores focaliza enquanto a imagem é adiantada. Embora os consumidores estejam mais propensos a se lembrar de um anúncio um dia depois de o terem assistido integralmente, algum recall de marca ocorre mesmo depois de um anúncio ter sido deliberadamente acelerado.

Outro desafio enfrentado pelas empresas há muito tempo é a tendência dos telespectadores de mudar de canal durante os intervalos comerciais. Recentemente, porém, a Nielsen, que analisa a audiência de programas de televisão, começou a oferecer a mensuração de anúncios específicos. Antes, os anunciantes tinham que pagar com base na audiência do programa, ainda que de 5 a 15 por cento dos consumidores mudassem de canal temporariamente. Agora, eles podem pagar com base na audiência real no momento em que seu anúncio é exibido. Para aumentar a audiência durante os intervalos comerciais, as principais emissoras e redes a cabo têm encurtado sua duração e postergado sua veiculação até que os telespectadores estejam, provavelmente, mais envolvidos com um programa.

Fonte: O’CONNELL, Andrew. Advertisers: learn to love the DVR. *Harvard Business Review*, p. 22, abr. 2010; DU PLESSIS, Erik. Digital video recorders and inadvertent advertising exposure. *Journal of Advertising Research* 49, jun. 2009; BRASEL, S. Adam; GIPS, James. Breaking through fast-forwarding: brand information and visual attention. *Journal of Marketing* 72, p. 31-48, nov. 2008; Watching the watchers. *Economist*, p. 77, 15 nov. 2008; KANG, Stephanie. Why DVR viewers recall some TV spots. *Wall Street Journal*, 26 fev. 2008; WILBUR, Kenneth C. How digital video recorder changes traditional television advertising. *Journal of Advertising* 37, p. 143-49, verão 2008; HELM, Burt H. Cable takes a ratings hit. *BusinessWeek*, 24 set. 2007.

Motorola No Aeroporto Internacional de Hong Kong, uma promoção especial da Motorola permitia que entes queridos se despedissem por meio de fotos e mensagens enviados de seus telefones para painéis digitais na área de embarque. Ao ingressar na zona de embarque, os passageiros viam fotos de amigos e familiares de quem haviam acabado de se separar em um painel digital com a imagem de um gigantesco telefone celular Motorola. A empresa também oferecia instruções especiais a viajantes de partida para que usassem seus celulares para enviar um vídeo de despedida com a marca Motorola a amigos e familiares exibindo o astro do futebol David Beckham e o popstar asiático Jay Chou.

Comunicação de marketing, brand equity e vendas

Nesse novo ambiente de comunicação, embora a propaganda muitas vezes seja o elemento central de um programa de comunicação de marketing, normalmente não é o único — nem o mais importante — para gerar vendas e desenvolver brand equity e customer equity. Como muitas outras empresas, no período de cinco anos, entre 2004 e 2008, a Kimberly-Clark diminuiu a porcentagem de seu orçamento de marketing gasto em TV de 60 por cento para pouco mais de 40 por cento enquanto investia mais fortemente na Internet e no marketing experiencial.⁵ Veja o esforço da Gap para lançar uma nova linha de jeans.⁶

Gap Em 2009, com as vendas em queda, a Gap decidiu comemorar os 40 anos desde a abertura de sua primeira loja lançando a coleção 1969 Premium Jeans com a campanha “Born to fit” (“Nascido para servir”). Para isso, a Gap deixou de lado sua tradicional campanha publicitária focada na mídia de massa, como a popular “Swing Khakis” no final de 1998. A nova campanha apresentou novos elementos de comunicação, como uma página no Facebook, clipes de vídeo, um desfile de moda na Internet em uma passarela virtual e o aplicativo StyleMixer para iPhone. Esse aplicativo permitia aos usuários misturar e combinar roupas e organizar looks, obter feedback de amigos no Facebook e receber descontos quando estivesse nas proximidades de uma loja Gap. Shows acústicos simultâneos dentro das lojas em 700 localidades e lojas temporárias em grandes centros urbanos contribuíram para gerar burburinho.

MIX DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING O mix de comunicação de marketing consiste em oito principais formas de comunicação:⁷

1. **Propaganda** — qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado via mídia impressa (jornais, revistas), eletrônica (rádio e televisão), em rede (telefone, cabo, satélite, wireless) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes).
2. **Promoção de vendas** — uma variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas).
3. **Eventos e experiências** — atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar em uma base diária, ou em ocasiões especiais, interações com os consumidores, que estejam associadas à marca, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.
4. **Relações públicas e publicidade** — uma variedade de programas internos dirigidos para os funcionários da empresa ou externos, dirigidos para os consumidores, outras empresas, o governo e a mídia, para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.
5. **Marketing direto** — uso de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para a solicitação de uma resposta direta ou diálogo.
6. **Marketing interativo** — atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.
7. **Marketing boca a boca** — comunicação de uma pessoa para outra, verbal, escrita ou eletrônica que se refere aos méritos ou às experiências de compra ou uso de bens ou serviços.
8. **Vendas pessoais** — interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com o propósito de apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda.

A Tabela 17.1 enumera diversas formas de comunicação. A comunicação empresarial vai além delas. O estilo e o preço do produto, a cor e a forma da embalagem, o comportamento e o modo de vestir do vendedor, a decoração da loja, a identidade visual da empresa — tudo isso comunica algo aos consumidores. Todo *contato com a marca* transmite uma impressão que pode fortalecer ou enfraquecer a visão do cliente sobre uma empresa.⁸

As atividades de comunicação de marketing contribuem para o brand equity e impulsionam as vendas de diversas maneiras: criando conscientização da marca; imprimindo a imagem da marca na memória dos consumidores; despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca; e fortalecendo a fidelidade dos clientes.

EFEITOS DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING O modo como as associações de marca se formam não importa. Em outras palavras, se o consumidor faz uma associação forte, favorável e exclusiva da marca Subaru com os conceitos de “ar livre”, “ativo” e “rústico” por causa da exibição de um comercial na TV que mostra o carro percorrendo um terreno acidentado em diferentes épocas do ano ou pelo fato de a Subaru patrocinar competições de esqui, caiaque e *mountain bike*, o impacto em relação ao brand equity da Subaru deve ser idêntico.

No entanto, as atividades de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitirem uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. O ponto de partida do planejamento da comunicação de marketing é uma *auditoria de comunicação* que faz um levantamento de todas as interações que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa e com todos os seus bens e serviços. Por exemplo, quando uma pessoa está interessada em comprar um computador novo, ela conversa com outras, vê comerciais na televisão, lê artigos, busca informações na Internet e examina computadores em uma loja.

Para implementar os programas de comunicação mais adequados e alocar recursos com eficácia, os profissionais de marketing precisam avaliar que tipos de experiência e impressão exercem mais influência em cada etapa do processo de compra. Munidos desses insights, eles podem julgar a comunicação de marketing de acordo com sua capacidade de afetar experiências e impressões, construir fidelidade de clientes e brand equity e incentivar as vendas da marca. Até que ponto, por exemplo, uma propaganda contribui para a

TABELA 17.1 Plataformas comuns de comunicação

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Catálogos	Interpessoal	Apresentações de vendas
Embalagem/ espaço externo	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	Mala direta	Salas de bate-papo virtual (<i>chat</i>)	Reuniões de vendas
Embalagem/ encartes	Amostras	Festivais	Seminários	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivo
Cinema	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Compras eletrônicas		Amostras
Folhetos e manuais	Exposições	Causas	Doações de caridade	Televendas		Feiras comerciais
Cartazes e panfletos	Demonstrações	Visitas à fábrica	Publicações	Fax		
Diretórios	Cupons	Museus de empresas	Relações com a comunidade	E-mail		
Reimpressão de anúncios	Descontos	Atividades ao ar livre	Lobby	Correio de voz		
Painéis	Financiamento a juros baixos		Mídia de identidade	Blogs corporativos		
Placas de sinalização	Bonificações de troca		Revista corporativa	Sites		
Sinalização de pontos de venda	Programas de continuidade					
DVDs	Merchandising editorial (<i>tie-ins</i>)					

conscientização ou para a criação, a manutenção ou o fortalecimento das associações de marca? Um patrocínio faz com que os consumidores tenham opiniões e sentimentos mais favoráveis sobre a marca? Em que medida uma promoção os estimula a comprar mais de um produto? A que preço premium?

Pela perspectiva da construção do brand equity, os profissionais de marketing devem ser “imparciais quanto a mídias” e avaliar *todas* as opções possíveis de comunicação de acordo com critérios de eficácia (em que medida a opção funciona bem) e de eficiência (quanto ela custa). O site de finanças pessoais Mint desafiou a líder de mercado Intuit — e acabou sendo adquirida pela empresa — com um orçamento de marketing que correspondia a uma fração do que as empresas costumam gastar. Um blog muito lido, uma página popular no Facebook e outros meios de comunicação social — em conjunto com uma extensa campanha de relações públicas — ajudaram a atrair o público jovem que a marca Mint buscava.⁹ A Philips também tomou outro rumo no lançamento de um novo produto.¹⁰

O estrondoso sucesso do longa-metragem interativo para Internet, *Carousel*, para anunciar seu novo modelo de TV levou a Philips a lançar uma campanha sequencial ainda mais extensa.

Carousel da Philips

Quando a líder holandesa de produtos eletrônicos Philips quis demonstrar a qualidade da “primeira TV do mundo com proporção de tela de cinema”, ela optou por criar o vídeo *Carousel*, um filme interativo de longa duração para a Internet. Nessa iniciativa premiada com o Cannes Grand Prix, espectadores on-line podiam controlar a história de um assalto malsucedido enquanto viam os benefícios da nova TV com tela de cinema de US\$ 3.999. O filme exibiu um épico plano-sequência com elementos de cena “congelada” de um tiroteio entre policiais e ladrões que incluía palhaços, explosões, um hospital destruído e muito vidro estilhaçado, cartuchos de munição e dinheiro. Clicando em pontos específicos no vídeo, os espectadores podiam alternar entre o formato de exibição 21:9 do novo aparelho e uma tela plana convencional de 16:9, bem como ativar sua iluminação exclusiva Ambilight. O sucesso dessa campanha levou a Philips a lançar outra, a “Parallel Lines” (“Linhas paralelas”), com cinco curta-metragens do famoso diretor Ridley Scott, promovendo toda a linha de TVs para cinema em casa.



Modelos do processo de comunicação

O profissional de marketing deve compreender os elementos fundamentais da comunicação eficaz. Existem dois modelos úteis para isso: um macromodelo e um micromodelo.

MACROMODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO A Figura 17.1 mostra um macromodelo com os nove principais elementos de uma comunicação eficaz. Dois deles representam as principais partes envolvidas — o *emissor* e o *receptor*. Outros dois representam as principais ferramentas: a *mensagem* e o *meio*. Outros quatro elementos representam as principais funções de comunicação — *codificação*, *decodificação*, *resposta* e *feedback*. O último elemento no sistema é o *ruído*, mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida.¹¹

O emissor precisa saber quais públicos deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique. Precisa também transmitir a mensagem por meios que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar as respostas. Quanto mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação. Observe que os processos de atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva — conceitos apresentados inicialmente no Capítulo 6 — podem estar operantes durante a comunicação.

MICROMODELO DAS RESPOSTAS DO CONSUMIDOR Os micromodelos de comunicação de marketing se concentram nas respostas específicas do consumidor à comunicação. A Figura 17.2 resume quatro clássicos *modelos de hierarquia de respostas*.

Todos esses modelos pressupõem que o comprador passa por um estágio cognitivo, um afetivo e um comportamental, nessa ordem. A sequência “aprender-sentir-agir” é apropriada quando o público tem grande envolvimento com uma categoria de produtos percebida como de alta diferenciação, como um automóvel ou uma casa. Uma sequência alternativa, “agir-sentir-aprender” é relevante quando o público apresenta grande envolvimento com o produto, mas percebe pouca ou nenhuma diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de uma passagem aérea ou de um computador. Uma terceira sequência, “aprender-agir-sentir” é importante quando o público tem pouco envolvimento e percebe pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de sal ou de pilhas. Quando escolhe a sequência certa, o profissional de marketing consegue planejar melhor sua comunicação.¹²

Vamos supor que o comprador tenha grande envolvimento com a categoria de produtos e perceba bastante diferenciação dentro dela. Ilustraremos a seguir o *modelo da hierarquia de efeitos* (segunda coluna da Figura 17.2) no contexto de uma campanha de comunicação de marketing de uma pequena faculdade de Iowa chamada Pottsville:

- **Conscientização.** Se a maioria do público-alvo não está consciente do objeto, a tarefa do comunicador é desenvolver a conscientização. Suponhamos que a Pottsville procure alunos de Nebraska, onde seu nome não é conhecido, e que existam 30 mil alunos do ensino médio em Nebraska que poderiam se interessar pela Pottsville. A faculdade pode estabelecer como objetivo conscientizar 70 por cento desses alunos do nome Pottsville no prazo de um ano.
- **Conhecimento.** O público-alvo está consciente da marca, mas não sabe nada mais sobre ela. A Pottsville pode desejar que seu público-alvo saiba que ela é uma faculdade particular, com cursos de duração de quatro anos e um excelente programa em inglês, idiomas estrangeiros e história. Assim, é preciso ter noção de quantas pessoas do público-alvo conhecem a

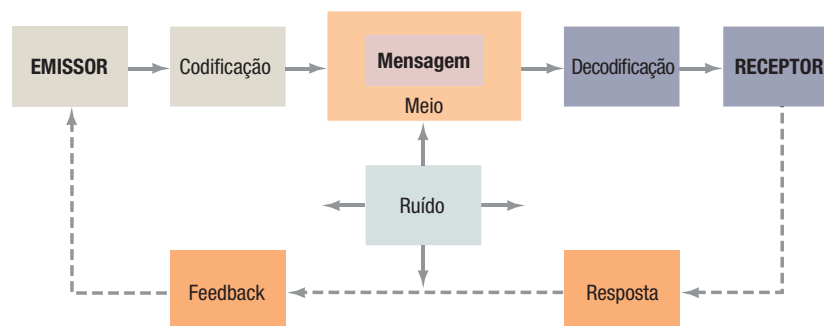
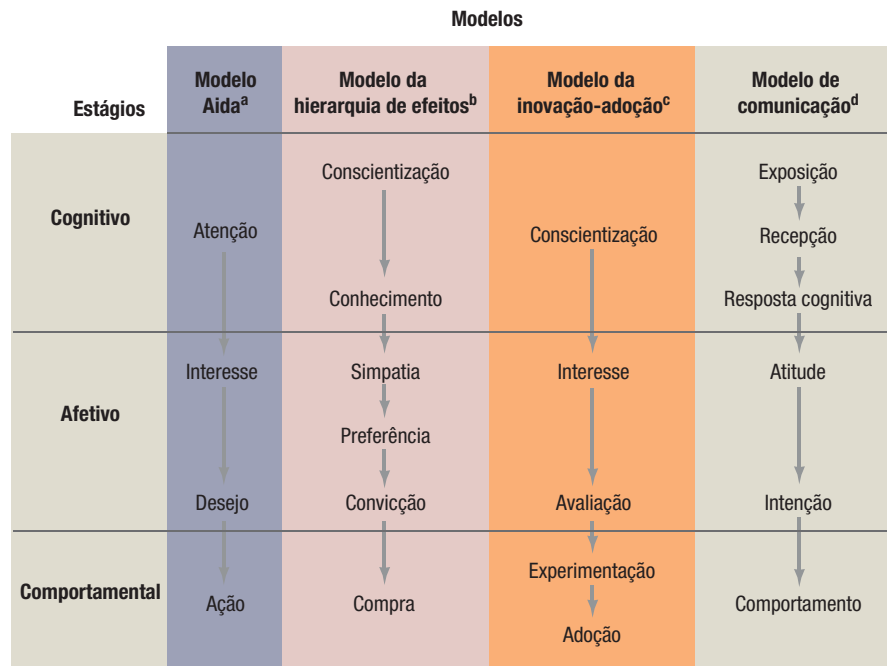


Figura 17.1

Elementos do processo de comunicação



Fonte: (a) STRONG, E. K. *The psychology of selling*. Nova York: McGraw-Hill, p. 9, 1925; (b) LAVIDGE, Robert J.; STEINER, Gary A. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, p. 61, out. 1961; (c) ROGERS, Everett M. *Diffusion of innovation*. Nova York: Free Press, p. 79-86, 1962; (d) outras fontes.

Figura 17.2

Modelos de hierarquia de respostas

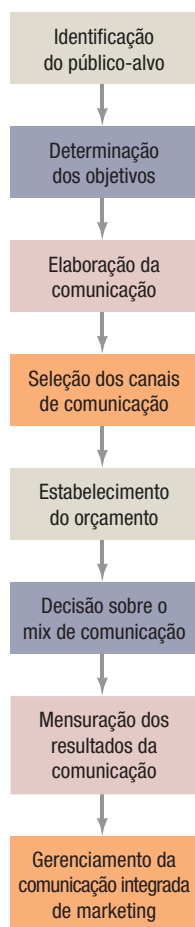
Pottsville pouco, razoavelmente bem ou muito. Se o conhecimento for pequeno, a Pottsville poderá escolher o conhecimento da marca como seu objetivo de comunicação.

- **Simpatia.** Se o público-alvo conhece a marca, o que acha dela? Se o público tem uma opinião desfavorável sobre a Pottsville, o comunicador precisa descobrir a causa. Se a opinião desfavorável se baseia em problemas reais, a faculdade tem de solucioná-los primeiro e depois comunicar a renovação da qualidade. Boas relações com o público exigem “boas ações seguidas de boas palavras”.
- **Preferência.** O público-alvo pode gostar do produto, mas não preferi-lo a outros. Nesse caso, o comunicador pode tentar conquistar a preferência do consumidor comparando a qualidade, o valor, o desempenho e outras características com as dos prováveis concorrentes.
- **Convicção.** Um público-alvo pode preferir determinado produto, mas não estar convencido a comprá-lo. A tarefa do comunicador é desenvolver a convicção e a intenção de compra entre os alunos interessados na Pottsville.
- **Compra.** Por fim, algumas pessoas do público-alvo podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra. O comunicador precisa levar esses consumidores a tomarem a iniciativa da compra, oferecendo o produto a um preço mais baixo e benefícios adicionais ou deixando o consumidor experimentá-lo. A Pottsville pode convidar alguns alunos selecionados do ensino médio para visitar o campus e assistir a algumas aulas ou, ainda, oferecer bolsas parciais para os melhores alunos.

Para demonstrar como o processo completo de comunicação é frágil, suponha que a probabilidade de *cada* uma das seis etapas ser concluída com êxito seja de 50 por cento. As leis da probabilidade sugerem que a probabilidade de *todas* as seis etapas ocorrerem com sucesso, na hipótese de serem eventos independentes, seja de $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5$, o que equivale a 1,5625 por cento. Se a probabilidade de cada etapa ocorrer fosse, em média, de 10 por cento, então a probabilidade total de as seis etapas ocorrerem seria de 0,0001 — ou apenas uma chance em um milhão!

Para aumentar as chances de sucesso de uma campanha de comunicação de marketing, o profissional de marketing deve tentar aumentar a probabilidade de *cada* etapa se concretizar. Por exemplo, do ponto de vista da propaganda, a campanha ideal garantiria que:

1. O consumidor certo estivesse exposto à mensagem certa no local certo e na hora certa.
2. A propaganda prendesse a atenção do consumidor, mas não o desviasse da mensagem que se pretende transmitir.

**Figura 17.3**

Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz

3. A propaganda refletisse adequadamente o nível de compreensão do consumidor sobre o produto e a marca.
4. A propaganda posicionasse a marca corretamente no que se refere aos pontos de diferença e aos pontos de paridade desejáveis e exequíveis.
5. A propaganda motivasse os consumidores a considerar a compra da marca.
6. A propaganda criasse fortes associações de marca com todos esses efeitos de comunicação armazenados, a fim de causar impacto quando os consumidores considerassem a realização de uma compra.

Os desafios de obter sucesso em comunicação exigem um planejamento cuidadoso, tópico que veremos a seguir.

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz

A Figura 17.3 mostra as oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Começaremos com as básicas: identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento.

Identificação do público-alvo

O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como, quando, onde e para quem.

Embora seja possível traçar o perfil do público-alvo segundo qualquer segmento de mercado identificado no Capítulo 8, geralmente é útil fazer isso com base em uso e fidelidade. O público-alvo é novo na categoria ou já é um usuário? Ele é fiel à marca, fiel a um concorrente ou alguém que muda toda hora de marca? Se o público-alvo é um usuário atual da marca, trata-se de um usuário assíduo ou esporádico? A estratégia de comunicação será diferente dependendo dessas respostas. Pode-se conduzir também uma *análise da imagem* para traçar um perfil do público-alvo no que se refere ao conhecimento da marca.

Determinação dos objetivos da comunicação

Conforme vimos no exemplo da faculdade Pottsville, os objetivos da comunicação podem ser definidos em qualquer nível do modelo da hierarquia de efeitos. John R. Rossiter e Larry Percy identificaram quatro objetivos possíveis, como veremos a seguir.¹³

1. **Necessidade da categoria** — Estabelecer uma categoria de bens ou serviço como necessária para eliminar ou satisfazer uma evidente discrepância entre o estado motivacional atual e o estado emocional desejado. Um produto totalmente novo ao mundo, como os carros movidos a energia elétrica, sempre começaria com um objetivo de comunicação que visasse estabelecer a necessidade da categoria.
2. **Conscientização da marca** — Promover a capacidade do consumidor de reconhecer ou lembrar de uma marca dentro de uma categoria, em detalhes suficientes para que efetue a compra. É mais fácil conquistar o reconhecimento do que a lembrança — há mais chances de os consumidores reconhecerem as diferenciadas embalagens laranja da Stouffer do que lembrarem da marca quando solicitados a pensar em uma marca de comidas congeladas. A lembrança é importante fora da loja; o reconhecimento é importante dentro da loja. A conscientização da marca é o alicerce do brand equity.
3. **Atitude em relação à marca** — Avaliar a marca com relação à capacidade comprovada de atender a uma necessidade atualmente relevante. Uma marca relevante pode ser orientada negativamente (eliminação de problemas, fuga de problemas, satisfação incompleta) ou positivamente (gratificação sensorial, estímulo intelectual ou aprovação social). Os produtos de limpeza doméstica quase sempre utilizam a fórmula da solução de problemas; produtos alimentícios, por outro lado, em geral utilizam anúncios orientados sensorialmente, enfatizando o apelo ao apetite.

4. **Intenção de compra da marca** — Induzir os consumidores à decisão de comprar uma marca ou tomar uma atitude relacionada com a compra. Ofertas promocionais no formato de cupons ou “leve dois, pague um” incentivam os consumidores a firmar o compromisso mental de fazer uma aquisição. Mas muitos deles não possuem uma necessidade de categoria clara e podem não estar no mercado quando expostos a um anúncio, diminuindo as chances de suas intenções de compra se efetivarem. Em uma dada semana, por exemplo, talvez apenas 20 por cento dos adultos estejam planejando a compra de detergentes; somente dois por cento, a compra de limpadores de tapete; e apenas 0,25 por cento, a compra de um carro.

Uma comunicação mais eficaz consegue alcançar diversos objetivos. Para promover seu programa de tecnologia Smart Grid, a GE realizou diferentes ações de comunicação.¹⁴

GE Smart Grid A visão do programa Smart Grid da GE é reformular fundamentalmente a rede elétrica dos Estados Unidos, tornando-a mais eficiente e sustentável e capaz também de prover energia de fontes renováveis, como a eólica e a solar. Uma campanha integrada de mídia impressa, TV e propaganda on-line, em conjunto com uma demonstração de realidade aumentada pela Internet, foi elaborada para melhorar a compreensão e o apoio ao Smart Grid e a liderança da GE em soluções tecnológicas. A GE e sua agência parceira BBDO optaram por empregar referências culturais envolventes que fossem criativas e familiares para abordar as questões técnicas envolvidas. No spot de lançamento pela TV durante o Super Bowl 2009, o famoso personagem Espantalho de *O mágico de Oz* foi mostrado saltitando no alto de uma torre de transmissão enquanto cantava, “If I only had a brain” (“Se pelo menos eu tivesse um cérebro”).

Uma locução em off narrava a principal mensagem de comunicação: “A Smart Grid torna a forma como distribuímos eletricidade mais eficiente simplesmente tornando-a mais inteligente”. Um anúncio on-line usou um bando de pássaros sobre fios elétricos, piando e batendo as asas em ritmo sincronizado com o “Barbeiro de Sevilha” de Rossini. Outro mostrou linhas de energia se transformando em cordas de banjo para postes elétricos tocarem “O Susannah”. Uma vez atraída a atenção do público, os anúncios expõem a intenção básica do Smart Grid por meio de links para mais informações. O microsite de realidade aumentada da GE, o PlugIntoTheSmartGrid.com, permitia aos usuários criar um holograma digital da tecnologia Smart Grid usando periféricos e computação gráfica 3D.



OUR SMART GRID TECHNOLOGY OFFERS A MORE
EFFICIENT WAY TO DISTRIBUTE ELECTRICITY
WHILE INCORPORATING RENEWABLE
ENERGY SOURCES. BEST OF ALL,
IT'S STARTING TO
COME ONLINE
NOW.



A campanha Smart Grid atingiu vários objetivos da marca GE, inclusive o fortalecimento de sua reputação como uma empresa inovadora.

Elaboração da comunicação

O processo de elaboração da comunicação para que se obtenha a resposta desejada requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).

ESTRATÉGIA DE MENSAGEM Ao determinar a estratégia de mensagem, a gerência deve procurar apelos, temas ou ideias que se conectem ao posicionamento da marca e ajudem a estabelecer pontos de paridade e pontos de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente com o desempenho do bem ou serviço (qualidade, economia ou valor da marca), enquanto outros podem estar relacionados com considerações mais extrínsecas (contemporaneidade, popularidade ou tradição da marca).

Para o pesquisador John Maloney, os consumidores se dividem entre aqueles que esperam um desses quatro tipos de recompensa na aquisição de um produto: satisfação racional, sensorial, social ou do ego.¹⁵ Os compradores podem entender tais recompensas como uma experiência de “resultado do uso”, uma experiência de “produto em uso” ou uma experiência “incidental ao uso”. Cruzando os quatro tipos de recompensa com os três tipos de experiência, obtemos 12 tipos de mensagem. Por exemplo, o apelo “deixa as roupas mais limpas” é uma promessa de recompensa racional seguida de uma experiência de “resultado do uso”. A frase “sabor de cerveja de verdade em uma ótima cerveja light” é uma promessa de recompensa sensorial ligada à experiência de “produto em uso”.

ESTRATÉGIA CRIATIVA A eficácia da comunicação depende de como a mensagem é expressa, assim como do conteúdo da mensagem em si. Uma comunicação ineficaz pode significar que se optou por uma mensagem errada ou que a mensagem certa foi transmitida insatisfatoriamente. As *estratégias criativas* definem como os profissionais de marketing traduzem suas mensagens em uma comunicação específica. Elas podem ser classificadas de maneira abrangente como estratégias que envolvem apelos **informativos** ou **transformacionais**.¹⁶

Apelos informativos Os *apelos informativos* se baseiam nos atributos ou benefícios de um bem ou serviço. Exemplos na propaganda são os anúncios com foco na solução de problemas (Excedrin acaba com a dor de cabeça mais forte), anúncios de demonstração de produto (a Thompson Water Seal resiste a chuva, neve e calor intensos), anúncios de comparação de produtos (a DIRECTV oferece melhores opções HD do que as operadoras a cabo ou via satélite) e testemunhos de pessoas desconhecidas ou celebridades (o fenômeno da NBA LeBron James vendendo Nike, Sprite e McDonald's). Os apelos informativos pressupõem um processo extremamente racional de comunicação por parte do consumidor. São o triunfo da lógica e da razão.

A pesquisa de Carl Hovland, em Yale, esclareceu bastante os apelos informativos e sua relação com questões como a formulação de conclusões, o uso de argumentos unilaterais ou bilaterais e a ordem de apresentação de argumentos. Algumas experiências iniciais defendiam a declaração de conclusões para o público. Experiências posteriores, no entanto, indicam que os melhores anúncios fazem perguntas e permitem que as pessoas tirem suas próprias conclusões.¹⁷ Se a Honda tivesse martelado a ideia de que o Element era para jovens, essa forte definição poderia ter bloqueado a compra por grupos de idade mais avançada. Algumas ambiguidades de estímulos podem levar a uma definição mais ampla de mercado e a compras mais espontâneas.

Pode-se pensar que apresentações unilaterais que somente elogiam o produto são mais eficazes do que argumentos bilaterais que também mencionam suas deficiências. Entretanto, as mensagens bilaterais podem ser mais adequadas, principalmente quando existem associações negativas que precisam ser superadas.¹⁸ Mensagens bilaterais são mais eficazes com públicos mais instruídos e com aqueles que apresentam resistência inicial.¹⁹ O Capítulo 6 descreveu como a Domino's tomou a medida drástica de admitir que tinha problemas com o sabor das pizzas para tentar mudar a mentalidade dos consumidores com percepções negativas.

Por fim, a ordem em que os argumentos são apresentados é importante.²⁰ No caso de mensagens unilaterais, apresentar o argumento mais forte primeiro tem a vantagem de despertar a atenção e o interesse, o que é fundamental em meios de comunicação nos quais o público geralmente não presta atenção na mensagem inteira. Se o público não tiver como escapar da mensagem, uma apresentação com clímax pode ser mais eficaz. No caso de mensagens bilaterais, se o público for inicialmente resistente, o comunicador poderá começar pelo argumento contrário e concluir com seu argumento mais forte.²¹

Apelos transformacionais Os *apelos transformacionais* se baseiam em um benefício ou uma imagem que não possui relação com o produto. Podem descrever que tipo de pessoa utiliza a marca (a Volkswagen fez propaganda para pessoas jovens e ativas com sua campanha "Drivers wanted", ou "Procuram-se motoristas") ou que tipo de experiência resulta do uso da marca (a Pringles anunciou durante anos: "Once you pop, the fun don't stop", ou "Depois que você estala, a diversão não para"). De modo geral, os apelos transformacionais tentam estimular as emoções que motivarão a compra.

Os comunicadores trabalham com apelos negativos, como medo, culpa e vergonha, para induzir as pessoas a fazer algo (escovar os dentes, realizar um exame de saúde periódico) ou deixar de fazer algo (fumar, abusar de bebidas alcoólicas, comer demais). Apelos ao medo funcionam melhor quando são moderados, a fonte é de grande credibilidade e a comunicação promete o alívio, de maneira aceitável e eficaz, do medo que desperta. As mensagens são mais persuasivas quando moderadamente discrepantes em relação àquilo em que o público acredita. As que expressam somente aquilo em que o público já acredita, no máximo, reforçam essas crenças; por outro lado, se as mensagens forem discrepantes demais, serão contestadas e rejeitadas.²²

Os comunicadores utilizam também apelos emocionais positivos, como humor, amor, orgulho e alegria. Elementos motivacionais ou de "interesse emprestado" — como a presença de bebês engraçadinhos, filhotes travessos, músicas famosas ou apelos sexuais provocantes — são muitas vezes empregados para atrair a atenção do consumidor e elevar seu envolvimento com um anúncio. Essas técnicas são consideradas necessárias no árduo ambiente de mídia atual, caracterizado pelo baixo envolvimento do consumidor, pelo excesso de anúncios concorrentes

e pelo bombardeio de anúncios entre a programação. As táticas de obtenção de atenção são quase sempre eficazes *demais* e podem acabar desviando a atenção da marca, prejudicando a compreensão, desgastar rápido a receptividade e lançar uma imagem negativa sobre o produto.²³ Dessa forma, um desafio é descobrir como “lidar com o bombardeio de anúncios” e conseguir transmitir a mensagem desejada.

Até mesmo meios de expressão altamente divertidos e criativos devem manter a adequada perspectiva do consumidor. A Toyota foi processada em Los Angeles por uma campanha de comunicação destinada a criar *buzz* em torno de seu Toyota Matrix segmentado para o público jovem. Uma ação de comunicação on-line contou com uma série de e-mails enviados a clientes por um suposto *hooligan* de futebol britânico bêbado, Sebastian Bowler. Nos e-mails, ele afirmava que conhecia o destinatário e ia ficar na casa dele com seu pitbull Trigger, para “fugir da polícia”. A autora da ação judicial alegou que ficou tão convencida de que um estranho “perturbado e agressivo” a procuraria que dormiu com um facão ao lado dela na cama.²⁴

A magia da propaganda é avivar na mente do consumidor conceitos escritos em uma folha de papel. No caso de uma propaganda impressa, o comunicador precisa decidir sobre o título, o texto, a ilustração e as cores.²⁵ Para uma mensagem de rádio, o comunicador deve escolher as palavras, os tipos de voz e os estilos de locução. O tom de um anunciante que promove um carro usado deve ser diferente daquele que promove um Cadillac novo. Se a mensagem for veiculada na televisão ou pessoalmente, todos esses elementos e mais a linguagem corporal deverão ser planejados. Para mensagens on-line, o layout, as fontes, as imagens e outras informações visuais e verbais devem ser exibidos.

FONTE DA MENSAGEM As mensagens provenientes de fontes atraentes ou famosas chamam mais atenção e são lembradas com mais facilidade; por isso, os anunciantes costumam usar celebridades como porta-vozes.

As celebridades tendem a ser mais eficazes quando têm credibilidade e personificam o atributo principal de um produto. O ator Dennis Haysbert com sua pose de estadista para a seguradora State Farm, o estilo rústico do jogador de futebol americano Brett Fabre para o jeans Wrangler e a queridinha da televisão no passado Valerie Bertinelli para o programa de dieta de Jenny Craig foram elogiados pelos consumidores pelo encaixe perfeito. Por outro lado, Celine Dion não agregou glamour — nem vendas — à Chrysler e, embora tivesse um contrato de três anos, em uma negociação de US\$ 14 milhões, ela foi liberada. Ozzy Osbourne pareceria uma escolha bizarra para anunciar a manteiga “I can’t believe it’s not butter”, considerando-se a sua aparente confusão mental constante.

O que importa *realmente* é a credibilidade da fonte. As três fontes de credibilidade identificadas com maior frequência são o domínio do assunto, a confiabilidade e a atratividade.²⁶ O *domínio do assunto* é o conhecimento especializado que o comunicador possui para sustentar o argumento. A *confiabilidade* está relacionada com o fato de a fonte ser considerada objetiva e honesta. Confia-se mais nos amigos do que em estranhos ou em vendedores, e pessoas que não são pagas para endossar um produto são consideradas mais dignas de confiança do que aquelas que recebem por isso.²⁷ A *atratividade* descreve a simpatia da fonte. Qualidades como sinceridade, humor e naturalidade despertam mais atratividade por uma fonte.

A fonte com maior credibilidade será a pessoa que obtiver uma alta pontuação nas três dimensões — domínio do assunto, confiabilidade e atratividade. As empresas farmacêuticas querem que os médicos confirmem os benefícios de seus produtos porque eles transmitem alta credibilidade. Charles Schwab se tornou a peça central da propaganda de sua corretora de mais de US\$ 4 milhões por meio da campanha corporativa “Talk to Chuck” (“Fale com o Chuck”). Outro garoto-propaganda de credibilidade foi o ex-boxeador George Foreman e seu multimilionário grill redutor de gorduras. A seção Novas Ideias em Marketing “A estratégia de usar celebridades como garotos-propaganda” enfoca o uso de depoimentos.

Se uma pessoa tem uma atitude positiva em relação a uma fonte e a uma mensagem, ou uma atitude negativa em relação a ambas, diz-se que existe um estado de *congruência*. Mas o que acontece se um consumidor vê uma celebridade por quem tenha simpatia elogiar uma marca de que ele não gosta? Charles Osgood e Percy Tannenbaum postularam que *uma mudança de atitude ocorrerá, aumentando o grau de congruência entre as duas avaliações*.²⁸ O consumidor passará a simpatizar um pouco menos com a celebridade ou um pouco mais com a marca. Caso venha a se deparar com a mesma celebridade elogiando outras marcas de que não gosta, acabará

desenvolvendo uma impressão negativa em relação à celebridade e mantendo atitudes negativas em relação às marcas. Pelo **princípio da congruência**, os comunicadores podem usar sua boa imagem para reduzir algumas impressões negativas em relação a uma marca, mas nesse processo podem perder um pouco da estima do público.



A estratégia de usar celebridades como garotos-propaganda

Uma celebridade bem escolhida consegue despertar a atenção para um produto ou uma marca — como a Priceline constatou quando escolheu o ícone do filme *Star Trek*, William Shatner, para estrelar uma campanha de gosto duvidoso que reforçava sua imagem de preços baixos. As campanhas extravagantes são exibidas há décadas, e se supõe que a decisão de Shatner de ser pago com ações da empresa tenha lhe rendido mais de US\$ 600 milhões líquidos por seu trabalho. A celebridade certa também pode emprestar sua imagem a uma marca. Para reforçar a imagem de alto status e prestígio, a American Express usou as lendas do cinema Robert De Niro e Martin Scorsese em sua propaganda.

A escolha da celebridade é fundamental. A pessoa deve ser altamente reconhecida, causar impressões extremamente positivas e se adequar totalmente ao produto. Paris Hilton, Howard Stern e Donald Trump são altamente reconhecidos, mas causam impressões negativas em diversos grupos. Johnny Depp é altamente reconhecido e causa ótima impressão, mas pode não ser adequado para divulgar, por exemplo, um novo serviço financeiro. Tom Hanks e Oprah Winfrey poderiam muito bem fazer comerciais de uma enorme gama de produtos porque possuem índices extremamente altos de familiaridade e atratividade (conhecidos como o fator Q no ramo de entretenimento).

As celebridades podem exercer um papel mais estratégico em relação às marcas, não somente divulgando um produto como também ajudando a criar, posicionar e vender bens e serviços. Acreditando que atletas de elite têm percepções diferenciadas no tocante a desempenho esportivo, a Nike costuma envolver seus garotos-propaganda atléticos no design de produtos. Tiger Woods, Paul Casey e Stewart Cink contribuíram com design, protótipo e teste de novos tacos e bolas de golfe no centro

de pesquisa e desenvolvimento desse esporte mantido pela empresa e conhecido como “The oven” (“O forno”).

Algumas celebridades emprestam seu talento às marcas sem usar diretamente sua fama. Vários astros e estrelas de cinema e TV — como Kiefer Sutherland (Bank of America), Alec Baldwin (Blockbuster), Patrick Dempsey (State Farm), Lauren Graham (Special K) e Regina King (Always) — emprestam a voz a comerciais sem se identificar. Embora os anunciantes admitam que parte do público reconhecerá as vozes, a premissa básica da locução em off e não identificada de celebridades é o talento e a habilidade vocais incomparáveis que eles trazem de suas carreiras artísticas.

O uso de celebridades, porém, apresenta alguns riscos. A celebridade pode exigir um pagamento maior no momento da renovação contratual ou simplesmente desistir do compromisso. Assim como ocorre com filmes e discos, em alguns casos as campanhas com celebridades podem resultar em um oneroso fiasco. A celebridade pode perder popularidade ou, pior ainda, ser flagrada em um escândalo ou em uma situação embaraçosa, como aconteceu com Tiger Woods em um episódio amplamente divulgado em 2009. Além de verificar cuidadosamente o passado de seus candidatos a garotos-propaganda, algumas empresas têm optado por usar mais de um para minimizar a exposição da marca às falhas de uma única pessoa.

Outra solução é a empresa criar suas próprias celebridades de marca. A cerveja Dos Equis, importada do México, aumentou em mais de 20 por cento as vendas nos Estados Unidos durante a recente recessão embarcando na popularidade de sua campanha publicitária “Most interesting man in the world” (“O homem mais interessante do mundo”). Gentil, complacente, com um sotaque exótico e uma barba grisalha, o personagem tem centenas de milhares de amigos no Facebook, apesar de ser, obviamente, um ser fictício. Vídeos de suas façanhas atraem milhões de acessos no YouTube. Ele até serviu como a base da turnê *The most interesting show in the world* pelos 14 maiores mercados urbanos da marca, que apresentava artistas circenses diferenciados, como um malabarista de bolas e pinos em chamas, um robô que dança *break* e uma contorcionista que lança flechas com os pés. Com uma combinação de propaganda e cobertura da mídia, quase 100 milhões de exposições na mídia foram atingidos durante a turnê.

Fonte: HUVER, Scott. Here's the pitch! *TV Guide*, 23 maio 2010; MASSARELLA, Linda. Shatner's singing a happy tune. *Toronto Sun*, 2 maio 2010; Nike golf celebrates achievements and successes of past year. www.worldgolf.com, 2 jan. 2009; LEVY, Piet. Keeping it interesting. *Marketing News*, p. 8, 30 out. 2009; NAUGHTON, Keith. The soft sell. *Newsweek*, p. 46-47, 2 fev. 2004; REIN, Irving; KOTLER, Philip; SCOLLER, Martin. *The making and marketing of professionals into celebrities*. Chicago: NTC Business Books, 1997.

Seleção dos canais de comunicação

A seleção de canais eficientes para a transmissão da mensagem se torna cada vez mais difícil à medida que os canais de comunicação se mostram mais fragmentados e congestionados. Os canais de comunicação podem ser pessoais e não pessoais, e eles se dividem em muitos subcanais.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO PESSOAIS Os **canais de comunicação pessoais** envolvem duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente uma com a outra ou com uma plateia por telefone, correio ou e-mail. A eficácia dos canais de comunicação pessoais provém das opor-

tunidades de individualizar a apresentação e o feedback, incluindo marketing direto e interativo, comunicação boca a boca e vendas pessoais.

Pode-se fazer outra distinção entre canais defensores, especializados e sociais. Os *canais defensores* são constituídos de vendedores da empresa que entram em contato com os compradores no mercado-alvo. Os *canais especializados* são constituídos de especialistas independentes que fazem apresentações para os compradores-alvo. Os *canais sociais* são constituídos de vizinhos, amigos, familiares e colegas que falam com os compradores-alvo.

Um estudo conduzido pelas consultorias Burson-Marsteller e Roper Starch Worldwide descobriu que a influência do boca a boca tende a afetar as decisões de compra de duas outras pessoas, em média. Esse círculo de influência, porém, salta para oito no boca a boca on-line. Notícias sobre empresas boas correm rápido, e notícias sobre empresas ruins ainda mais. Atingir as pessoas certas é crucial.

Hoje em dia, mais anunciantes buscam mais *mídia espontânea* — comentário profissional não solicitado, menção em blogs pessoais, discussão em redes sociais — como resultado de suas ações de marketing em mídias pagas. A Kimberly-Clark divulgou um comercial de TV de 30 segundos antes do Oscar em março de 2010 para sua marca Poise, que exibia Whoopi Goldberg retratando mulheres famosas na história que poderiam ter sofrido de incontinência. O objetivo era gerar repercussão entre as pessoas, e foi exatamente isso o que a empresa conseguiu. Uma avalanche de mídia social se seguiu, culminando em uma sátira no programa de TV *Saturday Night Live*, que, no final das contas, totalizou 200 milhões de exposições na mídia.²⁹

A influência pessoal representa um papel especificamente importante em duas situações: (1) no caso de produtos caros, que oferecem riscos ou são comprados com pouca frequência e (2) quando o produto sugere algo sobre o status ou o gosto do usuário. As pessoas costumam pedir a outras recomendações de médicos, encanadores, hotéis, advogados, contadores, arquitetos, corretores de seguros, decoradores e consultores financeiros. Se tivermos confiança na recomendação, é provável que a sigamos. Os prestadores de serviços possuem um forte interesse em construir fontes de referência.

Até mesmo o marketing B2B pode se beneficiar de um forte boca a boca. Veja a seguir como a John Deere criou expectativa e emoção ao lançar sua escavadora 764 High Speed Dozer, o primeiro lançamento da categoria em 25 anos.³⁰

John Deere Até chegar ao lançamento de sua escavadeira de alta velocidade na CONEXPO, a maior feira comercial do setor, a John Deere criou uma extensa campanha de relações públicas. Em primeiro lugar, foram enviados anúncios por e-mail a todos os inscritos na feira, com imagens do trator coberto por uma lona e chamadas provocativas como “Apenas alguns anos à frente da concorrência” e “A forma do que está por vir”. Editores receberam um convite para uma coletiva de imprensa a portas fechadas, na qual ganharam um passe VIP e acesso a uma área de exibição restrita na CONEXPO. Por fim, os editores foram informados de que também poderiam se inscrever para uma coletiva de imprensa especial, somente para convidados, com altos executivos da John Deere, incluindo seu CEO. Aproximadamente 2 mil pessoas participaram da feira para o glamoroso lançamento da escavadeira, que contou com a presença de aproximadamente 80 jornalistas. Os clientes presentes no evento que manifestaram o desejo de ter a máquina ajudaram a equipe Deere a gerar mais *leads* de venda. A reação da imprensa também foi extremamente positiva, incluindo a cobertura de várias revistas do setor e três blocos do canal de informações financeiras CNBC. O esforço integrado a favor da John Deere, que incluiu anúncios impressos em publicações comerciais, conquistou o prêmio Grand CEBA no concurso anual da American Business Media.



William Shatner se tornou um porta-voz extravagante, porém amado, da propaganda da Priceline.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO NÃO PESSOAIS Os canais não pessoais são comunicações direcionadas para mais de uma pessoa, e abrangem a mídia, as promoções de vendas, os eventos e as relações públicas. Recentemente, o maior crescimento nos canais não pessoais está no terreno dos eventos e experiências. Os profissionais de marketing de eventos que costumavam preferir eventos esportivos passaram a utilizar outras áreas, como museus de arte, zoológicos



Com anúncios impressos e ações em uma feira comercial, a John Deere criou *buzz* e muita comunicação boca a boca antes do lançamento de sua nova escavadeira de alta velocidade.

ou espetáculos de patinação para entreter clientes e funcionários. A AT&T e a IBM patrocinam concertos e exposições de arte; a Visa é uma ativa patrocinadora das Olimpíadas; e a Harley-Davidson patrocina ralis anuais de motocicleta.

As empresas têm procurado métodos mais eficazes para quantificar os benefícios do patrocínio e exigido mais prestação de contas por parte de produtores e organizadores de eventos. Também vêm criando eventos para surpreender o público e criar *buzz*. Muitos deles se constituem em táticas de marketing de guerrilha. Como parte de uma campanha global de propaganda e marketing avaliada em US\$ 100 milhões para sua linha de televisores, a LG Electronics desenvolveu com capricho a promoção de uma nova série fictícia de TV, *Scarlet*, incluindo uma estreia mundial fortemente promovida em Hollywood. No evento, os participantes encontraram uma nova série de TVs da LG com um painel de fundo vermelho. Comerciais de TV e on-line e extensivo suporte de relações públicas sustentaram a ação.³¹

Os eventos conseguem atrair a atenção, embora seu efeito duradouro sobre a conscientização, o conhecimento ou a preferência de marca varie consideravelmente, dependendo da qualidade do produto, do evento em si e de como ele é realizado.

INTEGRAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO Apesar de a comunicação pessoal geralmente ser mais eficaz do que a comunicação de massa, os meios de massa podem ser o estímulo mais importante da comunicação pessoal. A comunicação de massa afeta atitudes e comportamentos individuais por meio de um processo de fluxo de comunicação em duas etapas. Comumente, as ideias fluem do rádio, da televisão e da imprensa para os formadores de opinião e destes para os grupos da população menos envolvidos com a mídia.

Esse fluxo em duas etapas possui diversas implicações. Primeiro, a influência dos meios de comunicação de massa sobre a opinião pública não é tão direta, poderosa e automática quanto se pensava. Ela é mediada pelos formadores de opinião, pessoas cuja opinião é seguida por outras ou pessoas que levam suas opiniões a outras. Em segundo lugar, o fluxo em duas etapas contesta a ideia de que os estilos de consumo são influenciados sobretudo por um efeito de “gotejamento descendente” ou “gotejamento ascendente” (efeitos obtidos pouco a pouco, de forma gradual) dos meios de comunicação de massa. As pessoas interagem inicialmente dentro de seu próprio grupo social, e adotam as ideias dos formadores de opinião desse grupo. Terceiro, a comunicação em duas etapas sugere que os comunicadores de massa devem direcionar mensagens especificamente aos formadores de opinião e deixar que estes as levem a outras pessoas.

Estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing

Uma das decisões de marketing mais difíceis é definir quanto investir em comunicação. John Wanamaker, o magnata das lojas de departamentos, certa vez confessou: “Sei que metade de minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade”.

O investimento em comunicação varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Os gastos podem variar de 40 a 45 por cento das vendas no setor de cosméticos, mas somente de 5 a 10 por cento no setor de equipamentos industriais. Mesmo dentro de determinado setor, há as empresas que gastam mais e as que gastam menos.

Como as empresas decidem sobre o orçamento de comunicação? Descreveremos a seguir quatro métodos comuns: o método dos recursos disponíveis, o método da porcentagem das vendas, o método da paridade com a concorrência e o método de objetivos e tarefas.

MÉTODO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS Algumas empresas estabelecem o orçamento para comunicação de acordo com o que acham que podem gastar com isso. O método dos

recursos disponíveis ignora completamente o papel da comunicação como investimento e seu impacto instantâneo no volume de venda, e leva a um orçamento anual incerto, que dificulta o planejamento de longo prazo.

MÉTODO DA PORCENTAGEM DAS VENDAS Algumas empresas estabelecem gastos com comunicação com base em determinada porcentagem de vendas atuais ou previstas ou do preço de venda. As empresas automobilísticas costumam destinar um percentual fixo para comunicação com base no preço calculado do carro. Já as empresas de petróleo estabelecem a dotação a partir de uma fração de centavo para cada litro vendido da gasolina de sua marca.

Os defensores do método da porcentagem das vendas veem nele inúmeras vantagens. A primeira é que os gastos com comunicação variam de acordo com o que a empresa pode despende. Isso satisfaz os diretores financeiros, que acreditam que as despesas devem estar intimamente ligadas ao movimento de vendas ao longo do ciclo de negócios. A segunda vantagem é que esse método estimula a administração a pensar na relação entre custo de comunicação, preço de venda e lucro por unidade. Por fim, promove a estabilidade na medida em que empresas concorrentes gastam aproximadamente a mesma porcentagem de suas vendas com comunicação.

Apesar dessas vantagens, o método da porcentagem das vendas não se justifica muito porque encara as vendas como determinantes da comunicação e não como resultado desta, leva a um orçamento estabelecido pela disponibilidade de fundos e não por oportunidades de mercado, e desencoraja iniciativas mais ousadas, como comunicações anticíclicas e investimentos agressivos. Além disso, a dependência das flutuações das vendas ano a ano interfere no planejamento de longo prazo. A única base lógica para a escolha da porcentagem específica é o que foi feito no passado ou o que os concorrentes têm feito. Por fim, o método não incentiva o desenvolvimento de um orçamento para comunicação que determine o que cada produto e cada território merecem.

MÉTODO DA PARIDADE COM A CONCORRÊNCIA Algumas empresas estabelecem seu orçamento de comunicação para alcançar paridade com os orçamentos dos concorrentes. Dois argumentos são apresentados para apoiar este método: o de que as despesas do concorrente representam o consenso coletivo do setor e o de que a manutenção da paridade com a concorrência evita guerras de comunicação. Nenhum desses argumentos é válido. Não há motivos para acreditar que os concorrentes saibam o quanto deve ser gasto com comunicação. A reputação de cada empresa, seus recursos, oportunidades e objetivos são tão diferentes que os orçamentos de comunicação dificilmente servirão de parâmetro. Além disso, nada indica que os orçamentos baseados na paridade com a concorrência desencorajem guerras de comunicação.

MÉTODO DE OBJETIVOS E TAREFAS O método de objetivos e tarefas leva os profissionais de marketing a desenvolver orçamentos de comunicação definindo objetivos específicos, determinando as tarefas que devem ser executadas para alcançar tais objetivos e avaliando os custos da execução de tarefas. A soma desses custos é o orçamento de comunicação proposto.

Suponha que o Dr. Pepper Snapple Group queira lançar uma bebida energizante natural chamada Sunburst para praticantes amadores de esportes.³² Seus objetivos poderiam ser os seguintes:

1. **Estabelecer a meta de participação de mercado.** A empresa estima um potencial de 50 milhões de usuários e estabelece a meta de atrair 8 por cento do mercado, isto é, 4 milhões de usuários.
2. **Determinar a porcentagem do mercado a ser atingida pela propaganda.** O anunciante espera atingir 80 por cento do mercado (40 milhões de clientes potenciais) com sua mensagem de propaganda.
3. **Determinar a porcentagem de clientes potenciais cientes da marca que deveriam ser persuadidos a experimentá-la.** O anunciante ficaria satisfeito se 25 por cento dos clientes potenciais conscientizados (10 milhões) experimentassem o Sunburst. Isso porque se estima que 40 por cento de todos os clientes que experimentarem o produto se tornarão usuários fiéis. Essa é a meta de mercado.
4. **Determinar o número de exposições de propaganda por um por cento do índice de experimentação.** O anunciante estima que 40 exposições de propaganda para cada um por cento da população deveriam originar uma taxa de experimentação de 25 por cento.

5. *Determinar o GRP (do inglês gross rating points) que teria de ser comprado.* O GRP é uma unidade que equivale a uma exposição para um por cento da população-alvo. Visto que a empresa deseja alcançar 40 exposições para 80 por cento da população, terá de comprar 3.200 GRPs.
6. *Determinar o orçamento de propaganda necessário com base no custo médio de compra de um GRP.* Proporcionar uma exposição a um por cento da população-alvo custa em média US\$ 3.277 nos Estados Unidos. Consequentemente, 3.200 GRPs de classificação custariam US\$ 10.486.400 ($\text{US\$ } 3.277 \times 3.200$) no ano de lançamento.

O método de objetivos e tarefas possui a vantagem de exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre a quantia gasta, o nível de exposição, o índice de experimentação e o uso regular.

COMPENSAÇÕES NO ORÇAMENTO DE COMUNICAÇÃO Uma questão essencial a ser considerada é a importância que a comunicação de marketing deve receber em comparação com alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços. A resposta depende do estágio do ciclo de vida dos produtos da empresa, se são genéricos ou altamente diferenciados, se são necessários regularmente ou se precisam ser “vendidos”, além de outras considerações. Os orçamentos de comunicação de marketing costumam ser maiores quando há pouco apoio do canal, muitas alterações no programa de marketing ao longo do tempo, muitos clientes difíceis de atingir, tomada de decisões mais complexas por parte dos clientes, produtos diferenciados, necessidades heterogêneas dos clientes e compras frequentes do produto em quantidades pequenas.³³

Na teoria, o orçamento total de comunicação deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal do último dólar de comunicação apenas se igualasse ao lucro marginal do último dólar de melhor uso de não comunicação. Entretanto, implementar esse princípio não é fácil.

Decisão sobre o mix de comunicação de marketing

As empresas devem distribuir o orçamento de comunicação entre as oito principais formas de comunicação — propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, eventos e experiências, marketing direto, marketing interativo, boca a boca e força de vendas. Em um mesmo setor, as empresas podem diferir consideravelmente quanto às escolhas das formas e canais. A Avon concentra seus recursos de comunicação nas vendas pessoais, enquanto a Revlon investe pesadamente em propaganda. A Electrolux investiu pesado em uma força de vendas porta a porta durante anos, enquanto a Hoover se baseou mais em propaganda. A Tabela 17.2 decompõe os gastos em algumas das principais formas de comunicação.

As empresas sempre buscam maneiras de aumentar sua eficiência substituindo uma ferramenta de comunicação por outra. Muitas substituíram algumas atividades de venda de campo por propagandas, mala direta e telemarketing. Depois que certa revendedora de automóveis demitiu cinco vendedores e diminuiu os preços, as vendas dispararam. A alternância das ferramentas de comunicação explica por que as funções de marketing precisam estar coordenadas.

Características do mix de comunicação de marketing

Cada ferramenta de comunicação tem custos próprios e características exclusivas. Isso será abordado sucintamente aqui e em detalhes nos Capítulos 18 e 19.

PROPAGANDA A propaganda alcança consumidores dispersos geograficamente. Pode desenvolver uma imagem duradoura para um produto (os anúncios da Coca-Cola) ou desencadear vendas rápidas (um anúncio da Macy's sobre uma liquidação de fim de semana). Algumas formas de propaganda, como anúncios na televisão, podem exigir um orçamento maior, enquanto outras, como anúncios em jornais, podem custar menos. A mera existência de uma propaganda pode exercer efeito sobre as vendas. Os consumidores talvez acreditem que uma marca muito anunciada ofereça um “bom valor”.³⁴ Visto que existem muitas formas e utilizações da propaganda, é difícil fazer generalizações.³⁵ Contudo, podemos notar as seguintes qualidades:

TABELA 17.2 Previsão de propaganda e marketing digital para 2010

<i>Projeções de gasto com propaganda global</i>	<i>% Variação 2009-2010</i>	<i>2010 (em bilhões de dólares)</i>
Cinema	2,0	2,23
Internet	12,0	60,35
Revistas	-4,0	43,10
Jornais	-4,0	97,85
Outdoor	2,0	29,61
Rádio	-2,0	33,10
Televisão	2,0	174,94
Total	0,9	441,19
Fonte: ZenithOptimedia, dez. 2009.		
<i>Comunicações de marketing digital</i>		
Display	7	8,40
E-mail marketing	8	1,36
Mobile marketing	44	0,56
Marketing de busca	15	17,80
Mídias sociais	31	0,94
Total	13	29,01
Fonte: dados extraídos da Figura 4 em <i>US Interactive Marketing Forecast 2009 to 2014</i> , Forester Research, Inc. jul. 2009.		

Fonte: LEVY, Piet. The oscar-contending drama: finding the right marketing mix, *Marketing News*, p. 15, 30 jan. 2009.

1. **Penetração** — a propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o consumidor receba e compare a mensagem de vários concorrentes. A propaganda em larga escala transmite algo positivo sobre o tamanho, o poder e o sucesso do fornecedor.
2. **Aumento da expressividade** — a propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e seus produtos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor.
3. **Controle** — o anunciante pode escolher os aspectos da marca e do produto nos quais focar suas comunicações.

PROMOÇÃO DE VENDAS As empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas como cupons, concursos, prêmios e outras para atrair uma resposta mais intensa e rápida do consumidor, incluindo efeitos a curto prazo como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio. As ferramentas de promoção de vendas oferecem três benefícios característicos:

1. **Capacidade de chamar a atenção** — atraem atenção e geralmente levam o consumidor ao produto.
2. **Incentivo** — incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição valiosa para o consumidor.
3. **Convite** — constituem um convite especial para efetuar a transação imediatamente.

RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE Os profissionais de marketing tendem a subutilizar a atividade de relações públicas; no entanto, um programa bem elaborado e coordenado com outros elementos do mix de comunicação pode ser extremamente eficaz, sobretudo se uma empresa precisa contestar percepções distorcidas por parte dos consumidores. O apelo das atividades de relações públicas e publicidade se baseia em três características distintas:

1. **Alta credibilidade** — matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis para os leitores do que propagandas.
2. **Possibilidade de atingir consumidores arredios** — a atividade de relações públicas pode atingir clientes potenciais que preferem evitar a mídia de massa e as comunicações dirigidas.
3. **Dramatização** — a atividade de relações públicas pode contar uma história a respeito de uma empresa, marca ou produto.

EVENTOS E EXPERIÊNCIAS Existem diversas vantagens ligadas a eventos e experiências contanto que sejam:

1. **Relevantes** — um evento ou experiência bem escolhidos podem ser vistos como extremamente relevantes à medida que o consumidor seja pessoalmente envolvido.
2. **Envolventes** — por ocorrerem ao vivo e em tempo real, eventos e experiências são considerados mais ativamente envolventes pelos consumidores.
3. **Implícitos** — os eventos costumam ser um tipo de venda indireta, “não agressiva”.

MARKETING DIRETO E INTERATIVO As mensagens de marketing direto e interativo assumem diversas formas — por telemarketing, pela Internet ou pessoalmente. Elas possuem três características em comum:

1. **Personalização** — a mensagem pode ser preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada.
2. **Atualização** — a mensagem pode ser preparada rapidamente.
3. **Interação** — a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.

COMUNICAÇÃO BOCA A BOCA O boca a boca também assume muitas formas, tanto on-line quanto off-line. Três características se destacam:

1. **Influente** — visto que as pessoas confiam em quem conhecem e respeitam suas opiniões, a comunicação boca a boca pode ser altamente influente.
2. **Pessoal** — o boca a boca pode ser um diálogo muito íntimo que reflete fatos, opiniões e experiências pessoais.
3. **Oportuna** — o boca a boca ocorre quando as pessoas querem ouvi-lo e estão mais interessadas, e, muitas vezes, isso acontece após eventos ou experiências marcantes ou significativos.

VENDAS PESSOAIS A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz nos estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para desenvolver a preferência e a convicção do consumidor e levá-lo à ação. As vendas pessoais possuem três características distintas:

1. **Interação pessoal** — as vendas pessoais implicam um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma delas pode observar as reações da outra.
2. **Relacionamento** — as vendas pessoais permitem que surjam todos os tipos de relacionamento, desde o simples relacionamento profissional de venda até uma amizade pessoal mais profunda.
3. **Resposta** — com frequência, o comprador pode fazer escolhas pessoais e é estimulado a responder diretamente.

Fatores para o estabelecimento do mix de comunicação de marketing

As empresas devem considerar diversos fatores no desenvolvimento do mix de comunicação: o tipo de mercado de produto, a disposição do consumidor em fazer uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto.

TIPO DE MERCADO DE PRODUTO As alocações de comunicação diferem no mercado consumidor e no organizacional. Empresas que vendem ao consumidor final tendem a gastar mais com promoção de vendas e propaganda, enquanto as que têm como clientes outras empresas gastam mais com vendas pessoais. De modo geral, as vendas pessoais são mais utilizadas no caso de mercadorias complexas, caras e que dão margem a riscos em mercados ocupados por um número limitado de empresas de grande porte (isto é, em mercados organizacionais).

Embora nos mercados organizacionais as empresas deem preferência às visitas de vendas, a propaganda ainda tem um papel significativo:

- A propaganda pode apresentar a empresa e seus produtos.
- Se o produto incorpora novas características, a propaganda pode esclarecê-las.
- Quando se trata de um lembrete, a propaganda é mais econômica do que as visitas de vendedores.

- Anúncios que oferecem material informativo sobre o produto e que contêm o número de telefone da empresa são uma forma eficaz de gerar indicações de venda aos vendedores.
- Os vendedores podem utilizar os anúncios para legitimar a empresa e seus produtos.
- A propaganda pode lembrar o cliente de como utilizar o produto e tranquilizá-lo quanto à compra.

A propaganda associada às vendas pessoais pode elevar as vendas acima do que seria alcançado somente com as vendas pessoais. A propaganda corporativa é capaz, ainda, de melhorar a reputação da empresa e aumentar as chances de a força de vendas provocar uma primeira impressão favorável e a rápida adoção do produto.³⁶ A ação de marketing corporativo da IBM alcançou notável sucesso nos últimos anos.³⁷

Planeta mais inteligente IBM Em conjunto com a agência de propaganda Ogilvy & Mather, a IBM lançou a campanha “Smarter Planet” (“Planeta mais inteligente”) em 2008 como uma estratégia de negócios e um programa de comunicações multiplataforma para promover como a tecnologia e a experiência da IBM ajudam indústrias, governos, transportes, energia, educação, saúde, cidades e outras empresas a trabalhar melhor e de modo “mais inteligente”. O mote central era que a tecnologia evoluiu tanto que muitos dos problemas do mundo são solucionáveis agora. Enfatizando os Estados Unidos, o Reino Unido, a Alemanha e a China, a campanha começou internamente para informar e inspirar os funcionários da IBM sobre como eles poderiam contribuir para a construção de um “planeta mais inteligente”. Uma série nada convencional “Mandate for change” (“Mandato para a mudança”) ofereceu anúncios impressos de formato longo e ricos em conteúdo nos principais jornais do mundo dos negócios, descrevendo como a IBM abordaria 25 questões-chave para tornar o mundo melhor. Anúncios segmentados de TV e anúncios interativos detalhados on-line forneceram mais suporte e consistência. Uma turnê “Smarter cities” (“Cidades mais inteligentes”) sediou grandes eventos nos quais a IBM e outros especialistas discutiram e debateram os desafios que toda cidade enfrenta: transporte, energia, saúde, educação e segurança pública. O sucesso da campanha global “Smarter Planet” ficou evidente nas melhorias significativas na imagem da IBM como uma empresa que “torna o mundo melhor” e “reconhecida por resolver os problemas mais desafiadores de seus clientes”. Apesar de uma recessão, ocorreram aumentos consideráveis em novas oportunidades de negócios e no número de empresas interessadas em fazer negócios com a IBM.

Por outro lado, as vendas pessoais também podem exercer um papel importante no marketing de bens de consumo. Algumas empresas de consumo utilizam a equipe de vendas principalmente para anotar os pedidos semanais dos revendedores e verificar se o estoque do produto está no nível ideal. No entanto, uma equipe de vendas bem treinada pode oferecer quatro contribuições importantes:

1. **Aumento do estoque no varejo.** Os representantes de vendas podem persuadir os revendedores a aumentar o estoque e dedicar mais lugar na prateleira para a marca da empresa.
2. **Desenvolvimento do entusiasmo.** Os representantes de vendas podem aumentar o entusiasmo antecipando para os revendedores, a propaganda planejada e o suporte da empresa à promoção de vendas.
3. **Venda missionária.** Os representantes de vendas podem cadastrar mais revendedores.
4. **Gerenciamento de contas-chave.** Os representantes de vendas podem assumir a responsabilidade de gerar mais negócios com as contas mais importantes.

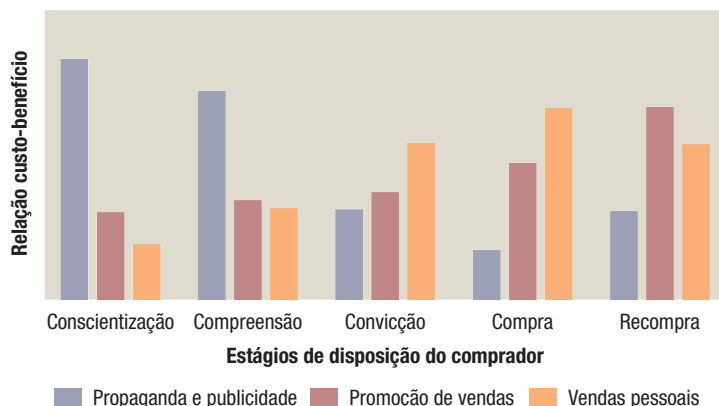
ESTÁGIO DE DISPOSIÇÃO DO COMPRADOR A relação custo-benefício das ferramentas de comunicação varia em diferentes estágios da disposição do consumidor para comprar. A Figura 17.4 mostra a relação custo-benefício relativa de quatro ferramentas de comunicação. A propaganda e a publicidade desempenham os papéis mais importantes no estágio de desenvolvimento da conscientização. A compreensão é mais fortemente afetada pela propaganda e as vendas pessoais. Já a persuasão é influenciada, sobretudo, pelas vendas pessoais. O fechamento de uma venda é influenciado fundamentalmente pelas vendas pessoais e pela promoção de vendas. Por fim, a renovação de pedidos é primordialmente influenciada pelas vendas pessoais e as promoções de vendas e até certo ponto pela propaganda recordatória.



A campanha de marca corporativa “Smarter Planet” da IBM, que teve grande êxito, às vezes transgredir as regras, como com esse anúncio impresso cheio de texto.

Figura 17.4

Relação custo-benefício de três ferramentas de comunicação em diferentes estágios de disposição do comprador



ESTÁGIO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO No estágio de introdução, a propaganda, os eventos e experiências e a publicidade têm a relação custo-benefício mais positiva, seguidos pelas vendas pessoais, para aumentar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas e o marketing direto, com o objetivo de induzir a experimentação do produto. No estágio de crescimento, a demanda é impulsionada pelo boca a boca e pelo marketing interativo. Durante o estágio de maturidade, a propaganda, os eventos e experiências e as vendas pessoais se tornam mais importantes. No estágio de declínio, a promoção de vendas continua forte, outras ferramentas de comunicação são reduzidas e os vendedores dão o mínimo possível de atenção ao produto.

Mensuração dos resultados da comunicação

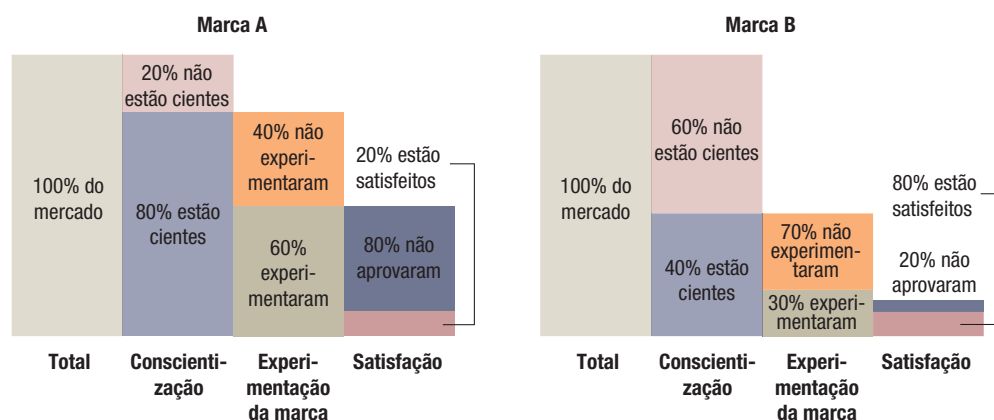
A alta gerência deseja saber os *resultados* e as *receitas* obtidos com os investimentos em comunicação. Mas, com frequência, os diretores da área de comunicação fornecem apenas *dados* e *despesas*: contagens de clippings de jornais e revistas, números de anúncios veiculados, custos de mídia. Em busca de objetividade, eles tentam traduzir os dados em resultados intermediários, como alcance e frequência (a porcentagem do mercado-alvo exposta a uma comunicação e o número de exposições), índices de recall e reconhecimento, mudanças de persuasão e cálculos de custo por mil. Em última análise, são os indicadores de mudanças comportamentais que dirão se o esforço valeu a pena.

Depois de implementar o plano de comunicação, o executivo em questão precisa avaliar o impacto no público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes desse grupo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, o que sentiram em relação à mensagem transmitida e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Também se devem reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, quantas gostaram dele e quantas falaram a respeito dele a outras pessoas.

A Figura 17.5 ilustra uma avaliação eficaz de feedback. Constatamos que 80 por cento dos consumidores do mercado total estão cientes da marca A, 60 por cento a experimentaram e apenas 20 por cento dos que a experimentaram ficaram satisfeitos com ela. Isso indica que o programa de comunicação de marketing é eficaz para criar conscientização, mas o produto não atende às expectativas do consumidor. Por outro lado, apenas 40 por cento dos consumidores do mercado total estão cientes da marca B e apenas 30 por cento a experimentaram, mas 80 por cento daqueles que a experimentaram ficaram satisfeitos. Nesse caso, o programa de comunicação de marketing precisa ser fortalecido para tirar vantagem da força da marca.

Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing

Muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas de comunicação. Essa prática persiste, apesar da fragmentação dos mercados de massa em uma infinidade de minimercados, cada qual exigindo uma abordagem específica; da proliferação de novos tipos de mídia; e da crescente sofisticação dos consumidores. A ampla gama de ferramentas de

**Figura 17.5**

Posição atual dos consumidores em relação a duas marcas

comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing. É preciso adotar uma “visão de 360 graus” do consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano.³⁸

A American Marketing Association define a **comunicação integrada de marketing (CIM)** como “um processo de planejamento destinado a assegurar que todos os contatos da marca com um cliente ou consumidor em potencial relativo a um produto, serviço ou organização sejam relevantes para essa pessoa e consistentes ao longo do tempo”. Esse processo de planejamento avalia os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação — por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas — e habilmente as combina de modo a oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão.

As empresas de mídia e as agências de propaganda têm expandido suas capacidades para oferecer ações multiplataforma para as empresas. Essas capacidades expandidas tornam mais fácil para as empresas reunir várias propriedades da comunicação — bem como os serviços de marketing correlacionados — em um programa de comunicação integrada. A Tabela 17.3 mostra as diferentes linhas de negócios do maior conglomerado de serviços de comunicação do mundo, a WPP.

TABELA 17.3 Linhas de negócios da WPP

Propaganda
Serviços de propaganda global, nacional e especializada prestados por uma série de grandes agências internacionais e especializadas, entre elas Grey, JWT, Ogilvy & Mather, United Network e Y&R.
Gerenciamento de investimento em mídia
Planejamento e contratação de mídias de comunicação de massa e mídias alternativas, além de patrocínio especializado e serviços de entretenimento de marca das empresas do GroupM: MediaCom, Mediaedge:cia, Mindshare, Maxus e outras.
Visão do consumidor
As empresas Kantar da WPP, incluindo TNS, Millward Brown, The Futures Company e muitas outras especializadas em marca, consumo, mídia e visão de mercado, atuam em conjunto com os clientes para gerar e aplicar grandes insights.
Relações públicas e assuntos governamentais
Serviços corporativos, ao consumidor, financeiros e de construção de marca prestados pelas empresas de relações públicas e lobby dos grupos Burson-Marsteller, Cohn & Wolfe, Hill & Knowlton, Ogilvy Public Relations Worldwide e outras.
Branding e identidade corporativa
Serviços de criação e branding para consumidores, empresas e funcionários — abrangendo identidade visual, embalagem, literatura, eventos, treinamento e arquitetura — prestados pelas agências Addison, The Brand Union, Fitch, Lambie-Nairn, Landor Associates, The Partners e outras.
Marketing direto, promocional e de relacionamento
A gama completa de serviços gerais e especializados de cliente, canal, campo, varejo, promocional e ponto de venda das empresas Bridge Worldwide, G2, OgilvyOne, OgilvyAction, RTC Relationship Marketing, VML, Wunderman e outras.

(continua)

(continuação)

Comunicação especializada em saúde
CommonHealth, GCI Health, ghg, Ogilvy Healthworld, Sudler & Hennessey e outras fornecem soluções integradas de marketing para saúde, desde propaganda até educação médica e marketing on-line.
Comunicação especializada
Uma ampla gama de serviços especializados, desde mídia personalizada e marketing multicultural até eventos, esportes, marketing para jovens e de entretenimento; serviços corporativos e B2B; serviços de mídia, tecnologia e produção.
WPP Digital
Por meio da WPP Digital, as empresas WPP e seus clientes têm acesso a um portfólio de especialistas digitais, incluindo 24/7 Real Media, Schematic e BLUE.

Fonte: adaptado de WPP, *What we do*, www.wpp.com/wpp/about/whatwedo/ (acessado em out. 2010). Usado com permissão.

Coordenação de mídias

A coordenação de mídias pode ocorrer entre diferentes tipos de mídias e no âmbito de cada um deles, mas os profissionais de marketing devem combinar os canais de comunicação pessoais e não pessoais por meio de *campanhas de múltiplos veículos e múltiplos estágios* para alcançar máximo impacto e aumentar o alcance e o impacto da mensagem.

As promoções podem ser mais eficazes quando combinadas com a propaganda, por exemplo.³⁹ A conscientização e as atitudes provocadas pelas campanhas de propaganda conseguem aumentar o sucesso dos apelos de vendas mais diretos. A propaganda pode transmitir o posicionamento de uma marca e se beneficiar da propaganda de exposição on-line ou do marketing de mecanismo de busca que ofereça uma incitação à ação mais forte.⁴⁰

Muitas empresas passaram a coordenar suas atividades de comunicação on-line e off-line. A menção do endereço eletrônico em propagandas (principalmente impressas) e embalagens permite que as pessoas explorem os produtos da empresa em sua totalidade, saibam a localização das lojas e obtenham mais informações sobre bens e serviços. Ainda que os consumidores não efetuem um pedido pela Internet, eles podem usar o site de forma a serem direcionados às lojas com o intuito de comprar.

Implementação da comunicação integrada de marketing

Nos últimos anos, agências de propaganda de grande porte vêm aprimorando significativamente suas opções integradas. Para facilitar a contratação de diversos serviços ao mesmo tempo, as principais agências adquiriram outras especializadas em promoção, empresas de relações públicas, consultorias de design e embalagem, desenvolvedores de sites e especialistas em mala direta. Elas têm se redefinido como *empresas de comunicação* que ajudam os clientes a melhorar a eficácia geral de suas comunicações oferecendo consultoria estratégica e prática sobre muitas formas de comunicação.⁴¹ Diversos clientes internacionais como IBM (Ogilvy), Colgate (Young & Rubicam) e GE (BBDO) optaram por concentrar uma parcela considerável de seu trabalho de comunicação em uma única agência que ofereça serviços completos. O resultado disso é uma comunicação de marketing mais integrada e eficaz, a um custo total muito mais baixo.

A comunicação integrada de marketing é capaz de produzir uma mensagem mais coerente e contribuir para o desenvolvimento de brand equity e a geração de um impacto mais expressivo nas vendas.⁴² Ela força a gerência a refletir sobre todas as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica seu posicionamento, a importância relativa de cada veículo e as questões de *timing*. Também atribui a alguém — que antes não existia — a responsabilidade de unificar as imagens e as mensagens da marca à medida que passam pelas milhares de atividades da empresa. A CIM deve aprimorar a capacidade da empresa de atingir os clientes certos com as mensagens certas, no momento certo e no local certo.⁴³ A seção Memorando de Marketing “Até que ponto seu programa de CIM é integrado?” apresenta algumas orientações.

Memorando de Marketing

Até que ponto seu programa de CIM é integrado?

Ao avaliar o impacto conjunto de um programa de CIM, o principal objetivo é criar o programa de comunicação mais eficaz e eficiente possível. Os seis critérios apresentados a seguir podem ser usados para ajudar a determinar se a comunicação está realmente integrada.

- **Cobertura.** A cobertura é a proporção do público atingida em cada opção de comunicação empregada, assim como o tanto de sobreposição existente entre as opções. Em outras palavras, até que ponto as diferentes opções de comunicação atingem o mercado-alvo designado e os mesmos, ou diferentes, consumidores que o integram?
- **Contribuição.** A contribuição é a capacidade inerente que cada comunicação de marketing tem de gerar a resposta do consumidor e os efeitos de comunicação desejados na ausência de exposição a qualquer outra opção de comunicação. Em que medida a comunicação influencia o processamento pelo consumidor e cria conscientização, aprimora a imagem, provoca respostas e induz vendas?
- **Compartilhamento.** O compartilhamento é o grau em que associações comuns são reforçadas pelas opções de comunicação, isto é, até que ponto as informações transmitidas por diferentes opções de comunicação compartilham o mesmo significado. A coerência e a coesão da imagem da marca são importantes porque determinam a facilidade com que as associações e as respostas existentes podem ser lembradas, bem como a facilidade com que outras associações e respostas podem ser vinculadas à marca na memória.
- **Complementaridade.** De modo geral, as opções de comunicação são mais eficazes quando utilizadas em sequência. A

complementaridade está relacionada com o grau em que associações e vínculos diferentes são enfatizados pelas opções de comunicação. Diversas associações com a marca podem ser estabelecidas com mais eficácia aproveitando-se aquelas opções de comunicação de marketing mais apropriadas para incentivar determinada resposta do consumidor ou para estabelecer um tipo específico de associação com a marca. Muitos dos comerciais de TV durante o Super Bowl — o maior evento de mídia dos Estados Unidos — são criados com o objetivo de gerar curiosidade e interesse para que os consumidores se conectem à Internet e participem de mídias sociais e comunicação boca a boca para experimentar e encontrar informações mais detalhadas.⁴⁴ Em 2010, um anúncio veiculado durante o Super Bowl pela barra de chocolate Snickers com a lendária comedianta de TV Betty White resultou em mais de 3,5 milhões de visitas ao site da marca depois que ele foi ao ar.

- **Versatilidade.** Em qualquer programa de comunicação integrada, quando os consumidores forem expostos a uma comunicação específica de marketing, alguns deles já terão sido expostos a outra comunicação da marca, ao passo que outros não terão passado por nenhuma exposição anterior. A versatilidade significa até que ponto uma opção de comunicação de marketing é forte e “funciona” para diferentes grupos de consumidores. A capacidade da comunicação de trabalhar em dois níveis — comunicando-se bem com consumidores que tenham ou não tido contato com outras comunicações — é de extrema importância.
- **Custo.** A avaliação das comunicações de marketing em todos esses critérios deve ser comparada com seu custo, para que se chegue ao programa de comunicação mais eficaz e eficiente.

Fonte: KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management*, 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Resumo

1. O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto, estabelecer preços atraentes e torná-lo acessível aos clientes-alvo. As empresas também precisam se comunicar com os stakeholders atuais e potenciais e com o público em geral.
2. O mix de comunicação de marketing é composto por seis formas principais de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, eventos e experiências, marketing direto e vendas pessoais.
3. O processo de comunicação se compõe de nove elementos: emissor, receptor, mensagem, meio, codificação, decodificação, resposta, feedback e ruído. Para transmitir mensagens, os profissionais de marketing precisam codificar suas mensagens levando em consideração o modo como o público-alvo as decodifica. Precisam também transmiti-las por meio de veículos de comunicação eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de feedback para monitorar a resposta.
4. O desenvolvimento de uma comunicação eficaz passa por oito etapas: (1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a comunicação, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.
5. Ao identificar o público-alvo, o profissional de marketing precisa procurar corrigir qualquer lacuna existente entre a visão atual do público e a imagem pretendida. Os objetivos de comunicação podem envolver a necessidade da categoria, a conscientização da marca, a atitude em relação a ela e a intenção de compra da marca.
6. A elaboração da comunicação requer a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem). Os canais de comunicação podem ser pessoais (canais defensores, especializados e sociais) ou não pessoais (mídia, promoção de vendas, relações públicas e eventos).
7. Embora existam outros métodos, o de objetivos e tarefas para definição do orçamento de comunicação, que leva os profissionais de marketing a desenvolver seus orçamentos mediante a definição de objetivos específicos, é o mais recomendável.
8. Ao decidir sobre o mix de comunicação de marketing, os profissionais de marketing precisam examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta de comunicação e a classificação da empresa no mercado. Precisam também considerar o tipo de mercado

de produto em que estão atuando, se os consumidores estão dispostos a realizar uma compra e o estágio do ciclo de vida do produto.

9. A avaliação da eficácia do mix de comunicação de marketing consiste em perguntar aos integrantes do público-alvo se reconhecem ou se lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, como se sentem em relação a ela e suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto, à marca e à empresa.

10. O gerenciamento e a coordenação de um processo completo de comunicação requerem uma comunicação integrada de marketing (CIM), planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de diversas disciplinas de comunicação e combiná-las a fim de oferecer clareza, coerência e o máximo impacto por meio da integração coesa de mensagens criteriosas.

Aplicações

Debate de marketing

A propaganda pela TV perdeu seu poder?

Há muito tempo considerado o meio de marketing mais bem-sucedido, a propaganda televisiva é cada vez mais criticada por ser muito onerosa e, pior ainda, já não tão eficaz quanto no passado. Os críticos afirmam que os consumidores ignoram muitos anúncios ao mudarem de canal, e que é difícil causar uma forte impressão. Para alguns, o futuro é a propaganda on-line. Os defensores da propaganda na TV discordam, alegando que o impacto multissensorial de TV é insuperável e que nenhuma outra opção de mídia oferece o mesmo impacto.

Assuma uma posição: a propaganda na TV vem perdendo importância ou a propaganda na TV ainda é o mais poderoso meio de divulgação.

Discussão de marketing

Auditoria de comunicação

Escolha uma marca e acesse seu site. Localize o máximo de formas de comunicação que puder encontrar. Realize uma auditoria de comunicação informal. O que você observa? As diversas comunicações mantêm a coerência?

Excelência de Marketing

Red Bull

O mix de comunicação integrada de marketing da Red Bull foi tão bem-sucedido que a empresa criou uma categoria inteiramente nova — a de bebida energética funcional — e se tornou uma marca bilionária entre concorrentes do porte de Coca-Cola e Pepsi. Em menos de 20 anos, a Red Bull assumiu a liderança do mercado de bebida energética ao habilmente se conectar com a juventude global. Dietrich Mateschitz fundou a empresa na Áustria e introduziu a bebida na Hungria, seu primeiro mercado estrangeiro, em 1992. Atualmente, a Red Bull vende 4 bilhões de latas de bebidas energéticas por ano em mais de 160 países.

Como é que a Red Bull faz isso? A resposta é: de um jeito diferente dos outros. Durante anos, a empresa ofereceu apenas um produto, o Red Bull® Energy Drink, em um tamanho — uma lata estreita de 250 ml com uma identidade visual europeia. Os ingredientes da bebida — aminoácido taurina, vitaminas do complexo B, cafeína e carboidratos — significam que ela é altamente cafeinada e energizante, a ponto de os fãs a chamarem de “cocaína líquida” e “a velocidade em lata”. Durante a última década, a Red Bull introduziu mais três produtos: Red Bull Sugarfree, Red Bull Energy Shots e Red Bull Cola — cada um com ligeiras variações da bebida energética original.

Desde o início, a Red Bull usou pouca propaganda tradicional e nada de anúncios impressos, outdoors, banners ou comerciais durante o Super Bowl. Embora a empresa faça veiculação mínima na televisão, os comerciais animados e o slogan “Red Bull te dá asas” são feitos para divertir o público jovem e se conectar com ele de um modo não tradicional, sem pressão.

A Red Bull gera *buzz* sobre o produto por meio de táticas de marketing local, ou marketing viral, começando com seu “programa de sementeira” que microsegmenta lojas, clubes e bares da moda. Como um executivo da Red Bull ex-

plicou: “Primeiro trabalhamos com as contas *in loco*, porque o produto tem muita visibilidade e chama atenção. Damos prioridade a lidar com contas individuais, não com as grandes redes e seu processo burocrático”. A Red Bull é facilmente aceita em clubes porque nesse ambiente “as pessoas estão abertas a coisas novas”.

Quando a Red Bull ganhou certo impulso em bares, seu próximo passo foi em direção a lojas de conveniência localizadas perto de colégios, academias, lojas de alimentos naturais e supermercados, que são locais privilegiados para seu público-alvo de homens e mulheres entre 16 e 29 anos. A Red Bull também ficou conhecida por abordar diretamente estudantes universitários, oferecendo-lhes caixas grátis de Red Bull e incentivando-os a dar festas. Com o passar do tempo, a Red Bull chegou aos restaurantes e, por fim, aos supermercados.

As ações de marketing da Red Bull se empenham em construir sua imagem de marca de autenticidade, originalidade e comunidade sob várias formas. Primeiro, a Red Bull seleciona como alvo líderes de opinião para muitas degustações de seu produto. Latas de Red Bull são distribuídas gratuitamente em competições esportivas, em limusines estacionadas na frente de eventos de premiação e em festas exclusivas. Amostras grátis são oferecidas em campi universitários e ruas da cidade para aqueles que parecem estar precisando de ânimo.

A seguir, a Red Bull se alinhou com uma grande variedade de esportes radicais, atletas, times, eventos e artistas (de música, dança e cinema). De esportes a motor a *mountain biking*, *snowboard* a surf, dança e atividades náuticas radicais, não há limite para a loucura de um evento realizado ou patrocinado pela Red Bull. Alguns ficaram famosos por sua originalidade e adrenalina, incluindo o anual Flugtag. Nesse evento, os concorrentes constroem máquinas voadoras caseiras que devem pesar menos de 205 kg, incluindo o

piloto. As equipes, então, lançam suas geringonças a partir de uma rampa especialmente concebida que leva a marca Red Bull um pouco a mais de 9 m acima de um leito d'água. Multidões de até 300 mil jovens consumidores torcem enquanto os concorrentes e seus "aviões" concretizam o slogan da marca: "Red Bull te dá asas!".

Outro evento anual, a Red Bull Air Race, testa os limites da sanidade. Doze dos maiores pilotos de acrobacia aérea do mundo competem em um circuito de 5,5 km que passa por uma pista de baixo nível composta por torres cheias de ar com a marca da Red Bull, que ficam a 10 m de distância uma da outra e atingem quase 20 m de altura. Em outras palavras, os pilotos voam em aviões com envergadura de 8 m através de um vão de 10 m a 370 km/h. Esses aviões com a marca Red Bull às vezes falham, mas até agora nenhuma morte foi registrada.

O site da Red Bull fornece aos consumidores informações sobre como encontrar eventos da Red Bull, vídeos e entrevistas com atletas patrocinados pela empresa e clipes de proezas que serão testadas em breve. Por exemplo, a Bull Stratos é a missão de um homem que está se preparando para saltar em queda livre de uma altura de 37.000 m, ou 37 km. O salto será tentado na estratosfera e, se bem-sucedido, será a primeira vez que um ser humano atinge velocidade supersônica em queda livre.

A Red Bull contrata propaganda tradicional quando o mercado está maduro e a empresa necessita reforçar a marca junto a seus consumidores. Como um executivo da Red Bull explicou: "A mídia não é uma ferramenta que usamos para estabelecer um mercado. É uma parte crucial. Usamos somente no final da fase de desenvolvimento".

A estratégia CIM "antimarketing" da Red Bull tem sido extremamente eficaz em se conectar com seus jovens consumidores. Ela se alinha diretamente com a missão da empresa de ser vista como única, original e rebelde — tal qual os consumidores da geração Y querem ser vistos.

Questões

1. Quais são as maiores forças da Red Bull e os riscos que ela corre à medida que mais empresas (como Coca-Cola, Pepsi e Monster) entram na categoria de bebidas energéticas e conquistam participação de mercado?
2. A Red Bull deveria veicular mais propagandas tradicionais? Por quê?
3. Discuta a eficácia dos patrocínios da Red Bull, como a Bull Stratos. É um bom uso do orçamento de marketing da Red Bull? Onde a empresa deve estabelecer seu limite?

Fonte: KELLER, Kevin Lane. Red Bull: managing a high-growth brand. In: *Best practice cases in branding*, 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008; HA, Peter. Red Bull Stratos: man will freefall from Earth's stratosphere. *Time*, 22 jan. 2010; Red Bull, www.redbull.com.

Excelência de Marketing

Target

Como outros varejistas de desconto, a Target comercializa uma grande variedade de produtos, incluindo roupas, bijuterias, artigos esportivos, utensílios domésticos, brinquedos, aparelhos eletrônicos e artigos de saúde e beleza. No entanto, desde sua fundação em 1962, a Target tem se concentrado em se diferenciar da concorrência. Isso ficou evidente em meados da década 1980, quando a Kmart dominava o setor de varejo de massa e o Walmart crescia rapidamente. As mensagens de marketing de ambos comunicavam sua promessa de preços baixos, mas sua mercadoria era percebida como barata e de baixa qualidade. A Target percebeu uma lacuna no mercado para o varejo do "barato chic" e partiu para se distinguir dos concorrentes.

A Target planejou dar um ar de sofisticação a sua marca sem perder a relevância para os consumidores interessados em preço. Ela se posicionou como uma marca de alta moda com estilos modernos e mercadoria de qualidade a preços acessíveis. Para cumprir essa promessa da marca, funcionários da Target viajam pelo mundo em busca das próximas tendências da moda. Em seguida, a empresa leva essas novas tendências para as prateleiras antes de seus concorrentes.

Muitos estilos são vendidos exclusivamente na Target por meio de parcerias com designers de renome mundial, tais como Mossimo Giannulli, Jean Paul Gaultier e Liz Lange em roupas; Anya Hindmarch em bolsas; Sigerson Morrison em sapatos; Michael Graves em artigos para o lar e Pixi by Petra Strand em beleza. Esses itens são básicos nas lojas Target ou fazem parte da linha Go Internacional, uma cole-

ção especial disponível apenas por alguns meses. Em 2006, a Target apresentou aos consumidores norte-americanos o conceito de *fast fashion*, já popular na Europa, para ajudar a manter renovada a seleção de produtos, o que, por sua vez, levava a visitas mais frequentes dos consumidores às lojas.

As coleções assinadas por designers são apenas uma parte de todo o mix de comunicação integrada de marketing da Target. A empresa utiliza uma variedade de táticas para comunicar seu posicionamento "barato chic", começando com seu slogan, "Expect more, pay less" ("Espere mais, pague menos"). Nas lojas, a Target utiliza prateleiras baixas estrategicamente colocadas, lâmpadas halógenas e embutidas, instalações mais simples e corredores mais largos para evitar poluição visual. A sinalização apresenta imagens contemporâneas, mas é impressa em materiais mais econômicos. A Target chega a captar a atenção dos consumidores no ar pintando seu alvo vermelho no telhado de lojas localizadas próximas a aeroportos.

A Target utiliza uma ampla gama de propaganda tradicional, como comerciais de televisão, malas diretas, anúncios impressos, spots de rádio e circulares. Suas mensagens exibem clientes jovens modernos, uma série de fortes produtos de marca e um tom leve — tudo isso ajudou o "logotipo do alvo" a se tornar bem conhecido. A Target também se alinha com uma variedade de eventos, esportes, atletas e museus por meio de patrocínios corporativos. Desde o Target Field, campo do Minnesota Twins em Minneapolis, até equipes nas corridas da NASCAR e da

Fórmula Indy e atletas contemporâneos, como o campeão olímpico de *snowboard* Shaun White, os patrocínios ajudaram a Target a identificar consumidores, interesses, atitudes e segmentos demográficos específicos. A empresa também faz anúncios e patrocínios de premiações importantes, como Oscar, Emmy, Grammy e Globo de Ouro.

A Target tem forte presença on-line e usa seu site como um componente fundamental de sua estratégia de varejo e comunicação. Pelo Target.com, tem-se uma visão das preferências de compra dos consumidores, o que acaba permitindo esforços mais direcionados de marketing direto. O site também expõe itens disponíveis nas lojas ao lado de itens vendidos somente pela Internet, na expectativa de direcionar tráfego para as lojas. Em redes sociais como Twitter e Facebook, a Target constrói fidelidade e incentiva jovens consumidores a compartilhar suas experiências, descontos e grandes achados com os outros.

A Target reforça sua imagem de marca positiva, contribuindo significativamente com as comunidades vizinhas. A empresa doa 5 por cento de sua receita anual, ou mais de US\$ 3 milhões por semana, para programas com foco em educação, artes, serviço social e voluntariado. Doou mais de 16 milhões de libras em alimentos em 2008 para a organização Feed America, a rede de bancos de alimentos da nação. A Target também patrocina ingressos gratuitos ou com descontos de museus de arte por todo o país, incluindo o Museu de Arte Moderna de Nova York e o Museu de Arte Contemporânea de Chicago.

Como resultado de seu plano de marketing integrado, a Target tem atraído muitos consumidores que jamais comprariam em uma loja de desconto. Seus clientes são mais jovens e têm mais poder aquisitivo e grau de instrução do que os de seus concorrentes. A idade média dos clientes da Target é de 41 anos e a renda familiar média é de US\$ 63 mil. Três quartos de seus consumidores são do sexo feminino e 45 por cento ainda moram com os filhos. Além disso, 97 por cento dos consumidores norte-americanos reconhecem o logotipo do alvo da Target.

Embora o mix de comunicação de marketing da Target tenha comunicado eficazmente sua mensagem “barato chic”

ao longo dos anos, essa estratégia prejudicou as vendas durante a recessão de 2008-2009. Nessa época, os consumidores reduziram significativamente seus gastos e compravam principalmente itens de necessidade básica na rede de desconto Walmart em vez de itens supérfluos, que constituem cerca de três quintos das vendas da Target.

Em decorrência disso, a Target adaptou sua mensagem de marketing e o perfil de sua mercadoria. A empresa acrescentou produtos perecíveis a seu estoque — uma necessidade em tempos de desaceleração econômica — e cortou alguns itens discricionários, como roupas e acessórios para o lar. A mensagem de marketing da Target continua focada em oferecer aos consumidores alto estilo e marcas exclusivas, mas enfatiza mais o valor, usando frases como “fresco por menos” e “nova forma de economizar”.

Atualmente, a Target é o segundo maior varejista de desconto dos Estados Unidos, com US\$ 65,4 bilhões em vendas em 2009, e ocupa a posição número 28 na lista das 500 maiores empresas da *Fortune*. Seu mix de marketing integrado tem funcionado tão bem que os consumidores muitas vezes brincam pronunciando o nome da empresa de um modo mais sofisticado, “Tar-ZHAY”.

Questões

1. Quais os acertos da Target ao longo dos anos no que se refere a sua estratégia de comunicação de marketing integrado? O que ela deve fazer daqui para frente?
2. Como a Target compete com o gigante Walmart? Quais são as principais diferenças em suas estratégias CIM?
3. A Target fez a coisa certa adaptando sua mensagem de modo a se concentrar mais em valor e menos em tendências? Por quê?

Fonte: Value for money is back — Target does marketing right. In: *The Marketing Doctor*, 2 out. 2006; STEVERMAN, Ben. Target vs. Wal-Mart: the next phase. *BusinessWeek*, 18 ago. 2009; ZIMMERMANN, Ann. Staying on Target. *Wall Street Journal*, 7 maio 2007; FRAZIER, Mya. The latest european import: fast fashion. *Advertising Age*, p. 6, 9 jan. 2006; SCHLOSSER, Julie. How Target does it. *Fortune*, p. 100, 18 out. 2004; CONLIN, Michelle. Look who's stalking Wal-Mart. *BusinessWeek*, p. 30-36, 7 dez. 2009; Wikinvest, www.wikinvest.com; Target, www.target.com.

Panorama brasileiro

Vamos fazer juntos?

Por Edson Crescitelli e Iná Futino Barreto

Em 2008, o Banco Real passou a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. No ano seguinte, 2009, foi incorporado pelo Santander Brasil e foi extinto como pessoa jurídica independente. Naquela época, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos. Com a incorporação do Real, o Grupo Santander Brasil passou a contar com mais de 22 milhões de clientes, mais de 10 milhões de correntistas ativos e uma rede de atendimento de 3.593 pontos.

Aos poucos, a marca Real foi sendo substituída. As agências foram reformadas, trocando o verde do Real pelo vermelho vivo do Santander, os clientes receberam cartas

comunicando as mudanças necessárias, contas foram migradas e todo o processo do Banco Real foi assumido pelo Banco Santander. A integração, porém, gerou uma grande mudança no relacionamento do cliente com o banco, e foi preciso garantir o menor inconveniente possível para o cliente. Para isso, uma série de cuidados foi tomada, como a manutenção da mesma agência para o cliente, a criação de equipes de atendimento e tira-dúvidas, etc.

No entanto, apesar dos esforços, as atitudes e o posicionamento das marcas Santander e Real eram muito distintos no Brasil. Como evitar um choque de imagem? A saída escolhida foi valorizar a diversidade. Assim, foi criada a campa-

nha de comunicação, desenvolvida pela agência Talent, que trazia um convite como mote central: “Vamos fazer juntos?”. Com essa comunicação, além de mostrar os benefícios que a união dos bancos traz para os clientes, buscava-se transmitir uma visão de negócios que valoriza a união de ideias e pessoas diferentes em prol de objetivos comuns.

A campanha, assinada apenas pela marca Santander, entrou no ar em março de 2010 e contou com um investimento de R\$ 40 milhões apenas nos primeiros 6 meses de veiculação. Inicialmente o conceito “Juntos” foi lançado por meio de filmes, veiculados em canais abertos e fechados de televisão, além da Internet e de salas de cinema. Foram desenvolvidos quatro filmes. O primeiro apresentava a forma de trabalhar do Banco Santander; o segundo mostrava a diferença de se tentar fazer algo sozinho ou em equipe; o terceiro discutia a importância de bancos na sociedade; o quarto mostrava as pessoas que fazem um banco (os colaboradores da empresa).

Na mesma campanha, foi criado também o site <www.santander.com.br/valordasideias>, que exibia vídeos de comunicação e permitia que os internautas interagissem com o banco por meio de blogs e redes sociais. A empresa criou nesse mesmo ano uma conta no Twitter e um departamento específico para gerenciar as redes sociais.

Além disso, foram veiculados pequenos vídeos documentários, que contavam histórias de pessoas que foram apoiadas pelo banco e, juntos, conseguiram construir alguma mudança positiva. O primeiro documentário mostrava a história de Walter Mancini, fundador do restaurante Família Mancini, que transformou a Rua Avanhandava — onde estão situados os restaurantes da rede —, atraindo mais pessoas para o centro de São Paulo. O segundo, foi de José Junior, criador do Grupo AfroReggae. Os vídeos eram exibidos em versões de 2’30” na Internet e 1’ na televisão. Na mídia impressa, a campanha “Juntos” foi lançada com a publicação de cinco páginas sequenciais que apresentavam casos de empreendedorismo apoiados pelo banco.

Apesar de todas as ações, o ponto alto da campanha “Juntos” ainda estava por vir. Em 16 de março de 2010, uma ação inovadora foi posta em prática: assinantes dos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo* receberam em suas casas exemplares dos dois jornais, juntos, unidos por um pacote com a frase: “Tomar decisões levando em conta mais pontos de vista. Vamos fazer juntos?”.

Segundo a agência Talent, operacionalizar essa ação foi extremamente trabalhoso, e mobilizou cerca de 3 mil pessoas e 1.200 veículos para montar e entregar os dois jornais “juntos”. Mas, ao contrário do que se poderia imaginar, a negociação com os envolvidos foi bastante simples. Os dois jornais compraram a ideia. Em matéria publicada pelo Grupo Mídia, Antônio Carlos de Moura, da *Folha*, classifica a ação como grandiosa e capaz de romper paradigmas. Já Silvio Genesini, do *Estado*, destaca a importância da proposta para a comunidade.

A ideia de unir diferenças não parou no jornal. Conceituados âncoras de quatro importantes emissoras de rádio (Salomão Esper, da Rádio Band, Eduardo Barão, da Band News FM, Caio Camargo, da Eldorado e Joseval Peixoto, da Jovem Pan) gravaram um programa juntos em que discutiam sobre sustentabilidade. O programa foi ao ar simultaneamente nas quatro emissoras. A única intervenção do banco foi uma vinheta, ao final, com o tema da campanha “Vamos fazer juntos?” e um texto deixando a mensagem de que juntos podemos fazer muito mais.

Houve também uma ação especial com assinantes de revistas da Editora Abril, que receberam, junto com a revista assinada, outro título da própria editora, que tratava de um tema completamente diferente. O título “extra” foi entregue como um presente do Banco Santander.

Todas as demais ferramentas de comunicação desenvolvidas no período também respeitavam o conceito “Juntos”. Um exemplo foi a promoção “Juntos na Copa Santander Libertadores 2010” ou então a promoção de cartões de crédito “A escolha é sua”, em que os clientes deveriam escolher, juntos, quais prêmios seriam distribuídos.

Outras ações também estimulavam a cultura colaborativa, como o Espaço de Práticas de Sustentabilidade, projeto que visa dividir com parceiros, fornecedores e clientes práticas de sustentabilidade. Outro exemplo foi o patrocínio ao TEDx São Paulo e o desenvolvimento do TEDx Santander. Os TEDs são eventos que ocorrem ao redor do mundo para discutir e compartilhar boas ideias.

Os resultados não poderiam ser melhores. A campanha “Vamos fazer juntos?” ganhou uma série de prêmios, dentre eles o Grand Prix do Prêmio Renato Castelo Branco de Responsabilidade Social, promovido pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e o Grand Prix de Case, no 13º Prêmio de Mídia Estadão. E, mais importante do que os prêmios, a campanha conseguiu consolidar uma nova imagem do Banco Santander, vinculada à cultura colaborativa, e mostrou que há espaço no novo Santander para atender a todos os públicos, em especial aqueles que estavam acostumados com a cultura do Banco Real.

Questões

1. Qual o objetivo de comunicação buscado pelo Banco Santander nas ações descritas pelo caso?
2. Que ferramentas de comunicação foram utilizadas? Você julga que essas ferramentas foram adequadamente selecionadas? Que outra ferramenta de comunicação poderia ter sido utilizada?
3. A campanha “Juntos” respeita os critérios de comunicação integrada de marketing?

Fonte: PORTAL IMPRENSA. Vamos Fazer Juntos, do Real/Santander, vence Grand Prix do Prêmio Renato Castelo Branco. Portal Imprensa, 2010. Disponível em: <<http://portalimprensa.uol.com.br/cadernodemidia/noticias/2010/10/22/imprensa38831.shtml>>. Acesso em: 12 set. 2012. GRUPO MÍDIA. Case Vamos fazer juntos. Grupo de Mídia São Paulo. Disponível em: <<http://www.gm.org.br/page/case-vamos-fazer-juntos>>. Acesso em: 12 set. 2012. _____. Santander lança manifesto e nova plataforma de comunicação por meio de campanha elaborada pela Talent. Grupo de Mídia São Paulo. Disponível: <<http://www.gm.org.br/page/santander-1>>. Acesso em: 12 set. 2012. PORTAL DA PROPAGANDA. Talent e Santander faturam Grand Prix no 13º Prêmio de Mídia Estadão. portaldapropaganda.com.br, 2010. Disponível em: <<http://www.portaldapropaganda.com.br/portaldapropaganda/21665>>. Acesso em: 12 set. 2012. ALVES, T. *Vice-presidente de RH fala do slogan Vamos fazer juntos?*. Jovem Pan Online, 2011. Disponível em: <<http://jovempan.uol.com.br/videos/vice-presidente-de-rh-fala-do-slogan-vamos-fazer-juntos-55364,1,0>>. Acesso em: 12 set. 2012. PAULA, R. *Santander investe R\$ 40 milhões em campanha multi-plataforma*. Blog Mídias Sociais, 2010. Disponível em: <<http://www.midiassociais.net/2010/03/santander-investe-r-40-milhoes-em-campanha-multi-plataforma/2010/#.UFCKqEg7qEO>>. Acesso em: 12 set. 2012. PACHECO, F. *Santander fortalece imagem no Brasil em momento de Espanha frágil*. *Jornal Valor Econômico*, 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/2764974/santander-fortalece-imagem-no-brasil-em-momento-de-espanha-fragil>>. Acesso em: 12 set. 2012. SEGALLA, A. *Santander une Folha e Estado*. *Revista IstoÉDinheiro*, 2010. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/artigos/17024_SANTANDER+UNE+FOLHA+E+ESTADO/>. Acesso em: 12 set. 2012.

Edson Crescitelli é professor da FEA/USP e diretor acadêmico da pós-graduação da ESPM. **Iná Futino Barreto** é doutoranda em administração pela FEA/USP e professora da Fecap e da FIA.

Notas

1. ROMANZI, K. Reintroducing the cranberry to America! *Talk at the Tuck School of Business at Dartmouth*. 7 jan. 2010; BREAKAWAY brands: ocean spray tells it straight from the bog. *MediaPost*, 9 out. 2006; KELLY III, F. J.; SILVERSTEIN, B. *The breakaway brand*. Nova York: McGraw-Hill, 2005.
2. LUO, X.; DONTHU, N. Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value. *Journal of Marketing* 70, p. 70-91, out. 2006.
3. COKER, M. Dubai pulls out the stops — for naming metro stations, lines offered as vehicles. *Wall Street Journal*, 8 ago. 2008; CHILDERS, L.; Can't-escape TV. *Fast Company*, p. 46, jul./ago. 2008; STORY, L. Anywhere the eye can see, it's likely to see an ad. *New York Times*, 15 jan. 2007; PETRECCA, L. Product placement — you can't escape it. *USA Today*, 11 out. 2006.
4. HELM, B. Attention-deficit advertising. *BusinessWeek*, p. 50, 5 maio 2008; MOTOROLA'S "Say Goodbye" campaign at Hong Kong airport. *MobiAD News*, 20 fev. 2008.
5. FACENDA, V. L. Kimberly-Clark's paper trail leads to creative marketing. *Brandweek*, p. 11, 14 jan. 2008.
6. ELLIOTT, S. Covering many bases for a brand of blue jeans. *New York Times*, 13 ago. 2009; TSIRULNIK, G. Gap finds right fit with mobile for new jeans campaign. *Mobile Marketer*, 5 out. 2009; GAP introduces America's best-fitting premium jeans. *PRNewswire*, 13 ago. 2009; LARRECHE, J.-C. Gap lacked momentum, so rightly cut TV. *Advertising Age*, p. 26, 23 jun. 2008.
7. Algumas dessas definições foram adaptadas de BENNETT, P. D. (ed.). *Dictionary of marketing terms*. Chicago: American Marketing Association, 1995.
8. DUNCAN, T.; MORIARTY, S. How integrated marketing communication's "touch points" can operationalize the service-dominant logic. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (eds.). *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006; DUNCAN, T. *Principles of advertising and IMC*. 2. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
9. O'LEARY, N. Mint's fresh approach: marketing on \$700 a year. *Brandweek*, p. 4, 12 out. 2009; COLORIBUS Global Advertising Archive. Disponível em: <www.coloribus.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
10. HOWARD, T. Multiplatform ads clean up at Cannes. *USA Today*, p. 3B, 29 jun. 2009; NETTLETON, K. Tribal DDB Amsterdam's "Carousel" for Philips scoops Cannes Lions 2009 Film Grand Prix. *Campaign*, 29 jun. 2009; FAREY-JONES, D. Philips promotes home cinema range with online film premiere. *Campaign*, 18 fev. 2010.
11. Para conhecer um modelo de comunicação alternativa desenvolvido especificamente para a propaganda, veja STERN, B. B. A revised communication model for advertising: multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. *Journal of Advertising*, p. 5-15, jun. 1994. Para perspectivas adicionais, veja DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing* 62, p. 1-13, abr. 1998.
12. VAKRATSAS, D.; AMBLER, T. How advertising works: what do we really know? *Journal of Marketing* 63, p. 26-43, jan. 1999.
13. Essa seção é baseada na excelente obra de ROSSITER, J. R.; PERCY, L. *Advertising and promotion management*. 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
14. GE gets smart with energy awareness. Special Advertising Section to *Adweek* e *Brandweek*, 14 out. 2009; GE plucks an online winner with smart grid. Special Advertising Section to *Adweek* and *Brandweek*, 14 out. 2009; Smart Grid. GE. Disponível em: <http://ge.ecomagination.com/smartgrid>; AUGMENTED reality: real meets virtual. *BizTechTalk*, 25 fev. 2009.
15. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINARD, P. W. *Consumer behavior*. 9. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2001.
16. ROSSITER, J. R.; PERCY, L. *Advertising and promotion management*. 2. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1997.
17. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINARD, P. W. *Consumer behavior*. 9. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2001.
18. CROWLEY, A. E.; HOYER, W. D. An integrative framework for understanding two-sided persuasion. *Journal of Consumer Research* 20, p. 561-74, mar. 1994.
19. HOVLAND, C. I.; LUMSDAINE, A. A.; SHEFFIELD, F. D. *Experiments on mass communication*, v. 3. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949; CROWLEY, HOYER. An integrative framework for understanding two-sided persuasion. Para um ponto de vista alternativo, veja BELCH, G. E. The effects of message modality on one- and two-sided advertising messages. In: BAGOZZI, R. P.; TYBOUT, A. M. (eds.). *Advances in consumer research*. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983. p. 21-26.
20. HAUGTVEDT, C. P.; WEGENER, D. T. Message order effects in persuasion: an attitude strength perspective. *Journal of Consumer Research* 21, p. 205-18, jun. 1994; UNNAVA, H. R.; BURNKRANT, R. E.; EREVELLES, S. Effects of presentation order and communication modality on recall and attitude. *Journal of Consumer Research* 21, p. 481-90, dez. 1994.
21. STERNTHAL, CRAIG. *Consumer behavior*. p. 282-84. STERNTHAL, CRAIG. *Consumer behavior: an information processing perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982. p. 282-84.
22. SOLOMON, M. R. *Consumer behavior*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007.
23. Pesquisas recentes sobre o humor na propaganda, por exemplo, incluem: SHABIR, H.; THWAITES, D. The use of humor to mask deceptive advertising: it's no laughing matter. *Journal of Advertising* 36, p. 75-85, verão 2007; CLINE, T. W.; KELLARIS, J. J. The influence of humor strength and humor message relatedness on ad memorability: a dual process model. *Journal of Advertising* 36, p. 55-67, primavera 2007; KRISHNAN, H. S.; CHAKRAVARTI, D. A process analysis of the effects of humorous advertising executions on brand claims memory. *Journal of Consumer Psychology* 13, p. 230-45, 2003.
24. FOLLIES. *Advertising Age*, p. 20, 14 dez. 2009.
25. PIETERS, R.; WEDEL, M. Attention capture and transfer in advertising: brand, pictorial, and text-size effects. *Journal of Marketing* 68, p. 36-50, abr. 2004.
26. KELMAN, H. C.; HOVLAND, C. I. Reinstatement of the communication in delayed measurement of opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48, p. 327-35, jul. 1953.
27. MOORE, D. J.; MOWEN, J. C.; REARDON, R. Multiple sources in advertising appeals: when product endorsers are paid by the advertising sponsor. *Journal of the Academy of Marketing Science* 13, p. 234-43, verão 1994.
28. OSGOOD, C. E.; TANNENBAUM, P. H. The principles of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review* 62, p. 42-55, jan. 1955.
29. MORRISEY, B. Traditional ads yield social traction. *Adweek*, 16 maio 2010.
30. FACE-TO-FACE report. *American Business Media*, jan. 2010; JOHN Deere face-to-face campaign races past competition. Special Advertising Section to *Adweek* and *Brandweek*, 14 out. 2009; Gyro HSR. Disponível em: <www.gyrohsr.com>.
31. VRANCA, S. New to the TV lineup: a flat-panel teaser LG uses ruse of show to market its screen. *Wall Street Journal*, 29 abr. 2008.
32. Adaptado de ULE, G. M. A media plan for "Sputnik" cigarettes. *How to plan media strategy*. American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention. p. 41-52.
33. KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L.; KRENTLER, K. A. *Principles of marketing*, 6. ed. Nova York: HarperCollins, 1995.
34. MOORTHY, K. S.; HAWKINS, S. A. Advertising repetition and quality perceptions. *Journal of Business Research* 58, p. 354-60, mar. 2005; KIRMANI, A.; RAO, A. R. No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing* 64, p. 66-79, abr. 2000; KIRMANI, A. The effect of perceived advertising costs on brand perceptions. *Journal of Consumer Research* 17, p. 160-71, 17 set. 1990; KIRMANI, A.; WRIGHT, P. Money talks: perceived advertising expense and expected product quality. *Journal of Consumer Research* 16, p. 344-53, dez. 1989.

35. VAKRATSAS, D.; AMBLER, T. How advertising works: what do we really know? *Journal of Marketing* 63, p. 26-43, jan. 1999.
36. LEVITT. *Industrial purchasing behavior: a study in communication effects*. Boston, MA: Harvard University Division of Research, 1965.
37. LET'S build a smarter planet. *Effie Worldwide*. Disponível em: <www.affie.org/winners/showcase/2010/>; IBM smarter planet campaign from Ogilvy & Mather wins global effie. *PRNewswire*, 9 jun. 2010; O'BRIEN, J. M. IBM's grand plan to save the planet. *Fortune*, 21 abr. 2009.
38. NAIK, P. A.; RAMAN, K. Understanding the impact of synergy in multimedia communications. *Journal of Marketing Research* 40, p. 375-88, nov. 2003. Veja também NAIK, P. A.; RAMAN, K.; WINER, R. S. Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects. *Marketing Science* 24, p. 25-34, jan. 2005.
39. NESLIN, S. *Sales promotion, MSI relevant knowledge series*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002.
40. PFEIFFER, M.; ZINNBAUER, M. Can old media enhance new media? *Journal of Advertising Research*, p. 42-49, mar. 2010.
41. NEUBORNE, E. Ads that actually sell stuff. *Business 2.0*, p. 78, jun. 2004.
42. MADHAVARAM, S.; BADRINARAYANAN, V.; MCDONALD, R. E. Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising* 34, p. 69-80, inverno 2005; REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* 34, p. 11-23, inverno 2005.
43. SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. *IMC, the next generation: five steps for delivering value and measuring financial returns*. Nova York: McGraw-Hill, 2003; SHULTZ, D. E. TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. *Integrated marketing communications: putting it together and making it work*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992.
44. HOROVITZ, B. Super Bowl marketers go all out to create hype, online buzz. *USA Today*, 8 fev. 2010.

Gerenciamento da comunicação de massa: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências e relações públicas

PARTE 7 Comunicação do valor

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são as etapas envolvidas no desenvolvimento de um plano de propaganda?
2. Como as decisões sobre promoção de vendas devem ser tomadas?
3. Quais são as diretrizes para a realização de eventos e experiências eficazes em construção de marca?
4. Como as empresas podem explorar o potencial das relações públicas e da publicidade?

Embora tenha ocorrido recentemente um enorme aumento do uso de comunicações pessoais por parte das empresas, devido à rápida penetração da Internet e de outros fatores, o fato é que a mídia de massa, se usada corretamente, continua sendo relevante como componente de um moderno programa de comunicação de marketing. Os velhos tempos do “se você criar uma grande propaganda, os clientes virão”, no entanto, já se foram. Para gerar interesse no consumidor e vendas, com frequência os meios de comunicação de massa têm de ser complementados por outras formas de comunicação e cuidadosamente integrados com elas, como foi o caso da Old Spice da Procter & Gamble.¹

Entre as mais bem-sucedidas propagandas de 30 segundos com custo estimado em US\$ 2,5 milhões para ser veiculadas durante a transmissão do Super Bowl 2010 está a do sabonete líquido Old Spice. Ao converter o potencial negativo de ser uma marca antiga no potencial positivo de ser experiente, a Old Spice sofreu uma notável transformação nos últimos anos, passando da “loção pós-barba do papai” para a marca da fragrância do homem contemporâneo. Em um novo movimento estratégico, a considerar seu importante papel no processo de compra, o comercial exibido durante o Super Bowl foi dirigido tanto às mulheres quanto aos homens. A propaganda carregada de ironia apresentava o vigoroso ex-jogador de futebol da NFL Isaias Mustafa como “The man your man could smell like” (“O cheiro de homem que seu homem poderia ter”). Em uma tomada impecável, Mustafa aparece confiante em uma série de poses românticas saindo de um chuveiro, em pé em um barco ou montando um cavalo branco. Publicado no YouTube e em outros sites de redes sociais, a propaganda foi vista mais de 10 milhões de vezes. A página no Facebook da Old Spice incluía uma aplicação Web chamada My perpetual love (Meu eterno amor), que apresentava Mustafa oferecendo aos homens a oportunidade de ser “mais como ele” enviando e-mails ou digitando no Twitter mensagens de amor virtuais para suas namoradas. Por essa campanha, a agência de propaganda Wieden+Kennedy recebeu um Grand Prix no festival internacional de propaganda de Cannes. Uma propaganda complementar em junho de 2010 mostrou Mustafa desempenhando uma nova série de atividades do “homem perfeito”, como fazer bolos de aniversário, construir uma casa com as próprias mãos, mergulhar em uma banheira de água quente e, sim, andar sobre a água.

Embora seja evidente o grande sucesso da campanha da Old Spice, outras empresas ainda tentam entender a melhor forma de usar os meios de comunicação de massa no novo — e ainda desafiador — ambiente da comunicação.² Neste capítulo, examinaremos a natureza e a utilização de quatro ferramentas de comunicação de massa — propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, e relações públicas e publicidade.



A Old Spice adicionou mais do que um pouco de elegância em seus produtos — e em sua propaganda — para modernizar uma marca de décadas.

Desenvolvimento e gerenciamento de um plano de propaganda

A **propaganda** pode ser uma forma rentável de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas. Até mesmo no ambiente de mídia desafiador dos dias de hoje, propagandas eficazes podem compensar. A P&G também obteve ganhos de dois dígitos em vendas nos últimos anos com propagandas de divulgação da eficácia dos cosméticos antienvelhecimento para a pele Olay Definity e o xampu de tratamento intensivo Head & Shoulders.³

Para desenvolver um plano de propaganda, os gerentes de marketing devem sempre começar pela identificação do mercado-alvo e dos motivos que levam os consumidores à compra. Depois, podem tomar as cinco principais decisões, conhecidas como “os 5 Ms”. *Missão*: quais são os objetivos da propaganda? *Moeda*: quanto gastar e como distribuir os gastos entre os vários tipos de mídia? *Mensagem*: que mensagem deve ser transmitida? *Mídia*: que meios devem ser utilizados? *Mensuração*: como serão avaliados os resultados? Essas decisões estão resumidas na Figura 18.1 e descritas nas seções a seguir.

Estabelecimento dos objetivos

Os objetivos da propaganda devem resultar de decisões previamente tomadas sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o plano de marketing.

Um **objetivo da propaganda** é uma tarefa específica de comunicação e um nível de sucesso a ser atingido em meio a determinado público e dentro de um prazo específico:⁴

Aumentar, entre os 30 milhões de donas de casa que possuem máquinas de lavar roupa, de 10 para 40 por cento em um ano, o número daquelas que identificam a marca X como um sabão que produz pouca espuma e deixa as roupas mais limpas.

Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir, lembrar ou reforçar. Eles correspondem aos diferentes estágios da hierarquia de efeitos descrita no Capítulo 17.

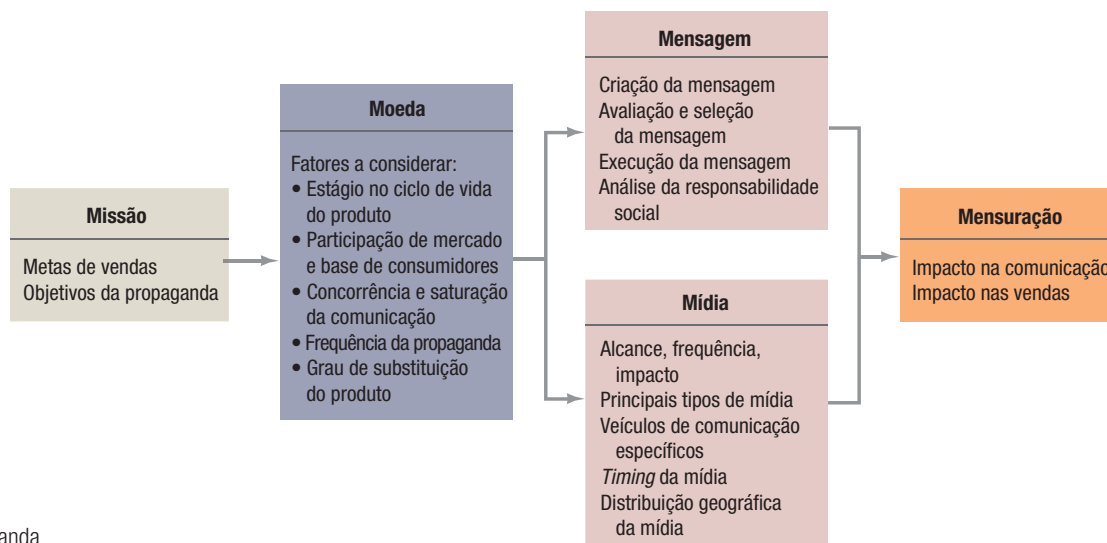


Figura 18.1

Os 5 Ms da propaganda

- A *propaganda informativa* busca criar conscientização e conhecimento de marca no caso de novos produtos ou novos recursos de produtos já existentes.⁵ Para promover seu serviço OnStar de segurança veicular e informações que usam tecnologia sem fio e GPS via satélite, a GM lançou a campanha “Real stories” (“Histórias reais”) em 2002. A premiada campanha de TV, rádio e propaganda impressa usou histórias verdadeiras de assinantes que contavam com suas próprias palavras e vozes a importância e os benefícios da OnStar em experiências capazes de mudar uma vida. Em 2005, a marca OnStar atingiu 100 por cento de reconhecimento entre os consumidores que compraram um novo veículo.⁶
- A *propaganda persuasiva* procura criar simpatia, preferência, persuasão e a compra de um bem ou serviço. Algumas formas de propaganda persuasiva utilizam a propaganda comparativa, que faz uma comparação explícita dos atributos de duas ou mais marcas. A Miller Lite conseguiu participação de mercado da Bud Lite ao salientar que a concorrente era mais calórica. A propaganda comparativa funciona melhor quando desperta, ao mesmo tempo, motivações cognitivas e afetivas, e quando os consumidores processam a propaganda de um modo detalhado e analítico.⁷
- A *propaganda de lembrança* tenciona estimular a repetição da compra de bens e serviços. A Coca-Cola publica anúncios caros e coloridos em revistas para lembrar as pessoas de comprar o refrigerante.
- A *propaganda de reforço* visa convencer atuais compradores de que fizeram a escolha certa. Os anúncios de carro geralmente apresentam clientes satisfeitos que usufruem as vantagens exclusivas de seu novo automóvel.

O objetivo da propaganda deve surgir de uma análise completa da situação atual do mercado. Se a classe do produto estiver madura, a empresa for líder no mercado e o uso da marca for baixo, o objetivo adequado será estimular mais o uso. Se a classe do produto for nova, a empresa não for líder no mercado, mas a marca for superior à da líder, então o objetivo adequado será convencer o mercado de que a marca é superior.

Determinação do orçamento de propaganda

Como uma empresa sabe se está despendendo a quantia certa? Embora a propaganda seja tratada como uma despesa corrente, parte dela é, na verdade, um investimento na construção de brand equity e fidelidade dos clientes. Quando uma empresa gasta US\$ 5 milhões em bens de capital, ela pode tratar o equipamento como um ativo amortizável em cinco anos e dar baixa de apenas um quinto do custo no primeiro ano. Quando ela gasta US\$ 5 milhões em propaganda para lançar um produto, deve amortizar o custo integral no primeiro ano, reduzindo o lucro lançado no balanço, ainda que os efeitos persistam durante muitos anos.

FATORES QUE AFETAM A DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO Veja a seguir os cinco fatores específicos que devemos considerar ao estabelecer o orçamento de propaganda:⁸

1. *Estágio no ciclo de vida do produto* — Novos produtos geralmente recebem grandes orçamentos de propaganda para desenvolver a conscientização e para serem experimentados pelo consumidor. Marcas estabelecidas, por sua vez, costumam se manter com orçamentos de propaganda mais baixos em relação às vendas.
2. *Participação de mercado e base de consumidores* — Marcas com forte participação de mercado geralmente exigem menos gastos com propaganda para manter sua participação. Por essa razão adotam o critério de porcentagem sobre vendas para definição de recursos. Por outro lado, aumentar a participação de mercado, nesses casos, requer grandes despesas em propaganda.
3. *Concorrência e saturação da comunicação* — Em um mercado com grande número de concorrentes e despesas elevadas com propaganda, uma marca precisa anunciar maciçamente para ser conhecida. Mesmo a simples saturação de propagandas não diretamente concorrentes cria a necessidade de investir mais.
4. *Frequência da propaganda* — O número de repetições necessárias para passar a mensagem aos consumidores exerce um impacto significativo sobre o orçamento de propaganda.

5. **Grau de substituição do produto** — Marcas de produtos genéricos ou não tão bem diferenciados, como cerveja, refrigerantes, bancos e companhias aéreas, precisam de propaganda maciça para estabelecer uma imagem diferenciada.

ELASTICIDADE DA PROPAGANDA A função de resposta predominante da propaganda é frequentemente côncava, mas também pode se apresentar em forma de S. Quando a resposta do consumidor aparece em forma de S, certa quantidade positiva de propaganda é necessária para gerar algum impacto de vendas, mas o aumento nas vendas acaba se achatando.⁹

Um estudo clássico identificou que o aumento do orçamento de propaganda na TV teve um efeito mensurável sobre as vendas apenas na metade das vezes. A taxa de sucesso era maior para novos produtos ou extensões de linha do que para marcas estabelecidas, e também quando havia mudanças na redação ou na estratégia de mídia (como um mercado-alvo expandido). Quando se anunciava um aumento nas vendas, o impacto da notícia durava até dois anos após o pico de gastos. Além disso, as vendas incrementais geradas no longo prazo eram aproximadamente o dobro das vendas incrementais observadas no primeiro ano de um aumento nos gastos com propaganda.¹⁰

Outros estudos reforçam essas conclusões. Em 2004, em um estudo com 23 marcas de um importante grupo de pesquisa de mercado, o instituto IRI, foi constatado que, normalmente, a propaganda não aumentava as vendas de marcas maduras ou categorias em declínio. Uma revisão da pesquisa acadêmica descobriu que se estimava que as elasticidades de propaganda eram maiores para produtos novos (0,3) do que para os estabelecidos (0,1).¹¹

Desenvolvimento da campanha de propaganda

Durante o desenvolvimento e a avaliação de uma campanha de propaganda, os profissionais de marketing usam tanto arte quanto ciência para elaborar a *estratégia da mensagem* ou o posicionamento de uma propaganda — *o que* a propaganda tenta transmitir sobre a marca — e sua *estratégia criativa* — como a propaganda expressa as vantagens da marca. Os anunciantes passam por três etapas: criação e avaliação da mensagem, desenvolvimento e execução criativos e análise da responsabilidade social.

CRIAÇÃO E AVALIAÇÃO DA MENSAGEM Hoje em dia, muitas propagandas de carros apresentam certa semelhança entre si — um carro em alta velocidade percorrendo uma montanha sinuosa ou atravessando um deserto. Os anunciantes estão sempre em busca da “grande ideia” que se conecte com os consumidores de modo racional e emocional, que se distinga nitidamente da marca dos concorrentes e seja ampla e flexível o suficiente para se traduzir em diferentes mídias, mercados e períodos de tempo.¹² Novas percepções são importantes para evitar o uso dos mesmos apelos e posição que os outros.

Tem leite? Em 1993, após um declínio de 20 anos no consumo de leite entre os californianos, os processadores de leite de todo o estado formaram o California Milk Processor Board (CMPB) com um objetivo em mente: fazer com que as pessoas bebessem mais leite. A agência de propaganda contratada pelo CMPB, a Goodby, Silverstein & Partners, desenvolveu uma nova abordagem para vender os benefícios do leite. Uma pesquisa mostrara que a maioria dos consumidores já acreditava que o leite fazia bem à saúde. Assim, a campanha lembraria o consumidor da inconveniência e do aborrecimento de ficar sem a bebida para acompanhar certos alimentos, o que ficou conhecido como a “privação do leite”. A chamada “Got milk?” (“Tem leite?”) lembrava aos consumidores de verificar se tinham leite na geladeira. Um ano após o lançamento, o volume de vendas cresceu 1,07 por cento. Em 1995, a campanha foi licenciada para o National Dairy Board. Em 1998, o National Fluid Milk Processor Education Program, que usava outra campanha, a do “bigode de leite”, desde 1994 para impulsionar as vendas, comprou os direitos do slogan “Got milk?”. Essa campanha continua a render altos dividendos por deter o declínio das vendas de leite na Califórnia mais de 13 anos após seu lançamento.¹³

Normalmente, uma boa propaganda enfoca uma ou duas proposições principais de venda. Como parte do refinamento do posicionamento de marca, o anunciante deve realizar uma pesquisa de mercado para determinar qual apelo funciona melhor entre seu público-alvo e, então, preparar um *briefing criativo* que costuma ter uma ou duas páginas. Trata-se de uma elaboração

da *declaração de posicionamento*, e inclui questões como mensagem principal, público-alvo, objetivos da comunicação (fazer, saber, acreditar), principais benefícios da marca, sustentações à promessa da marca e mídias.

Quanto temas alternativos de propaganda o anunciante cria antes de tomar uma decisão? Quanto maior o número de propagandas criadas, maior a probabilidade de encontrar uma excelente. Felizmente, o departamento de criação de uma agência pode, em pouco tempo, compor várias alternativas de propagandas a partir de arquivos digitais que contenham fotos e imagens de vídeo. Também é possível reduzir drasticamente o custo de criação usando os consumidores como equipe de criação, uma estratégia chamada “fonte aberta” ou *crowdsourcing*.¹⁴

Propaganda gerada pelo consumidor

Uma das primeiras grandes empresas a apresentar propagandas geradas por consumidores foi a Converse, cuja premiada campanha “Brand democracy” (“A democracia da marca”) usava filmes criados pelos consumidores em uma série de propagandas para TV e Internet. Algumas das mais populares durante recentes transmissões do Super Bowl foram vencedoras de um concurso caseiro para os nachos Doritos da Frito-Lay. H. J. Heinz lançou o desafio “Top This TV Challenge” (“Seja o vencedor deste desafio de TV”), convidando o público a criar o próximo comercial de sua marca de ketchup Heinz e ganhar US\$ 57 mil. Houve mais de 6 mil inscrições e mais de 10 milhões de visualizações on-line, e as vendas aumentaram mais de 13 por cento ano a ano. Além de criar propagandas, os consumidores podem ajudar na divulgação. O anúncio britânico “Life’s for sharing” (“A vida é para ser compartilhada”) para a T-Mobile em que 400 pessoas fazem uma dança coreografada na Liverpool Street Station foi exibido uma vez no programa de televisão *Celebrity Big Brother*, mas foi visto mais de 15 milhões de vezes na Internet quando a notícia se espalhou por mensagens de e-mail, blogs e redes sociais.



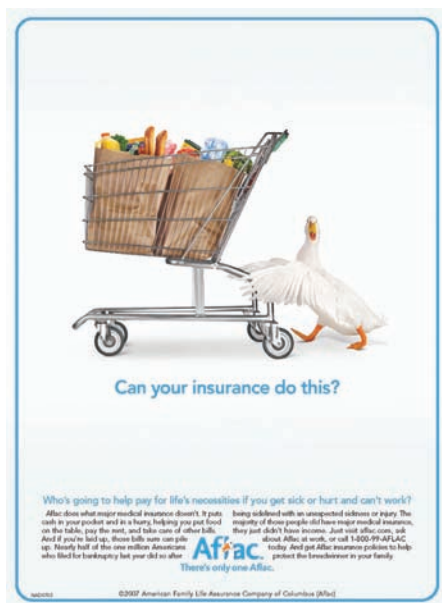
A divertida dança *Life's for sharing* da T-Mobile no metrô virou sensação do marketing viral on-line.

Embora confiar aos consumidores uma ação de marketing da marca possa ser genial, também pode resultar em um lamentável fracasso. Quando a Kraft procurava um nome moderno para um novo sabor de seu icônico produto Vegemite na Austrália, rotulou os primeiros três milhões de frascos com uma etiqueta *Name me* (Dê-me um nome) para obter o apoio dos consumidores. De 48 mil sugestões, no entanto, a empresa selecionou uma que foi inscrita como uma brincadeira — iSnack 2.0 — e as vendas despencaram. A empresa teve que retirar os potes de iSnack das prateleiras e começar do zero de uma forma mais convencional, criando o novo nome Cheesybite.¹⁵

DESENVOLVIMENTO E EXECUÇÃO CRIATIVOS O impacto da propaganda depende não somente do que é dito, mas às vezes até mais, de *como* é dito. A execução da mensagem pode ser decisiva. Todo veículo de propaganda apresenta vantagens e desvantagens. Analisaremos três deles: TV, mídia impressa e rádio.

Propagandas em TV De modo geral, a televisão é tida como o veículo mais poderoso de propaganda, e atinge um amplo espectro de consumidores a um custo baixo por exposição. A propaganda televisiva possui duas vantagens particularmente importantes. Em primeiro lugar, pode demonstrar vividamente os atributos do produto e explicar de maneira persuasiva seus benefícios ao consumidor. Em segundo, pode retratar com dramaticidade imagens do uso e do usuário, a personalidade da marca e outros fatores intangíveis.

No entanto, devido à natureza fugaz da mensagem e aos elementos criativos muito presentes em propagandas de TV, que potencialmente provocam distração, as mensagens relacionadas com o produto e com a própria marca podem ser ignoradas. Além disso, o grande número de propagandas inseridas na programação de TV cria uma saturação que acaba fazendo com que ela seja facilmente ignorada ou esquecida pelo consumidor. Entretanto, propagandas de TV bem criadas e executadas são capazes de melhorar o brand equity e impactar vendas e lucros. No setor altamente competitivo de seguros, a propaganda pode ajudar uma marca a se sobressair.¹⁶



O personagem icônico do pato da Aflac tem sido a peça central de sua propaganda de construção de marca há anos.

das fotos na mídia impressa dificulta a apresentação e a demonstração dinâmicas, e pode ser consideravelmente passiva.

Os dois principais veículos impressos — revistas e jornais — compartilham vantagens e desvantagens. Embora os jornais tenham um bom *timing* e penetração, as revistas normalmente são mais eficazes na construção do imaginário do usuário e do uso. Os jornais diários costumam ser muito utilizados para propaganda local — principalmente de lojas. Em um dia normal, aproximadamente de metade a três quartos dos adultos norte-americanos leem um jornal, embora cada vez mais prefiram a versão eletrônica. A circulação de jornais caiu quase nove por cento em 2009.¹⁷ Apesar de os anunciantes terem alguma flexibilidade na criação e na colocação de anúncios em jornais, a qualidade inferior da reprodução e o curto período de exposição podem diminuir seu impacto.

Pesquisadores que estudam as propagandas impressas relatam que os principais elementos são, em ordem de importância, *foto*, *título* e *texto*. A foto deve ser forte o suficiente para chamar a atenção. O título deve reforçá-la e fazer com que a pessoa leia o texto. O texto em si precisa ser envolvente, e o nome da marca deve estar bem destacado. Ainda assim, um anúncio realmente notável será percebido por menos de 50 por cento do público exposto a ele. Cerca de 30 por cento se lembrará do argumento principal do título; cerca de 25 por cento se lembrará do nome do anunciante; e menos de 10 por cento chegará a ler a maior parte do texto. Anúncios medíocres não atingem nem sequer esses resultados.

Considerando-se o modo como os consumidores processam os anúncios impressos, algumas implicações gerenciais claras surgem, como resume a seção Memorando de Marketing “Critérios de avaliação do anúncio impresso”. Uma campanha de anúncio impresso que construiu com sucesso uma imagem de marca é a da vodka Absolut.¹⁸

Aflac A Aflac (American Family Life Assurance Company), maior fornecedora de seguros complementares, era relativamente desconhecida até que uma campanha de propaganda muito criativa a transformou em uma das marcas mais reconhecidas de que se tem notícia na história recente. Criada pela agência Kaplan Thaler, uma campanha alegre apresenta um pato irritadiço que grita incessantemente o nome da empresa: “Aflac!”, enquanto consumidores ou celebridades conversam sobre seus produtos. A tentativa frustrada do pato em chamar a atenção cativou os consumidores. As vendas subiram 28 por cento no primeiro ano em que o pato foi ao ar e o reconhecimento do nome passou de 13 para 91 por cento. A Aflac manteve o pato em sua propaganda, chegando a incorporá-lo em sua logomarca corporativa em 2005. As mídias sociais permitiram aos profissionais de marketing desenvolver mais a personalidade do pato — ele tem 170 mil fãs no Facebook e esse número continua a crescer! O pato Aflac não é um fenômeno apenas dos Estados Unidos. Ele também estrela propagandas na TV japonesa — com um pouco mais de disposição — e se credita a ele um impulso nas vendas do maior mercado da Aflac.

Propagandas impressas A mídia impressa se caracteriza por um total contraste em relação à mídia eletrônica. Visto que os leitores impõem seu próprio ritmo à leitura, revistas e jornais podem oferecer um grande número de informações detalhadas sobre o produto e comunicar com eficácia o imaginário do usuário e do uso. Ao mesmo tempo, a natureza estática

Memorando de Marketing

Critérios de avaliação do anúncio impresso

Ao julgar a eficácia de um anúncio impresso, além de considerar a estratégia de comunicação (mercado-alvo, objetivos de comunicação, estratégia da mensagem criativa), deve-se estar apto a responder “sim” às seguintes perguntas, no que diz respeito à execução:

1. A mensagem é clara à primeira vista? Você consegue dizer rapidamente de que se trata o anúncio?

2. O benefício do produto está no título?

3. A ilustração sustenta o título?

4. A primeira linha do texto sustenta ou explica o título e a ilustração?

5. É fácil ler e acompanhar o anúncio?

6. O produto é identificado com facilidade?

7. A marca ou o patrocinador são identificados com clareza?

Fonte: adaptado de PURVIS, Scott C.; BURTON, Philip Ward. *Which ad pulled best*, 9. ed. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002.

Vodca Absolut Embora muitos vejam a vodca como uma commodity, o grau de preferência e fidelidade observado nesse mercado é impressionante e atribuído em grande parte à imagem de marca. No ano de 1979, quando a marca sueca Absolut entrou no mercado norte-americano, vendeu o volume decepcionante de sete mil caixas. Em 1991, as vendas haviam subido para dois milhões de caixas. A Absolut se tornou a vodca importada mais vendida nos Estados Unidos, com 65 por cento do mercado, graças, em parte, às estratégias de comunicação e marketing dirigidas a consumidores requintados, bem-sucedidos e de alto poder aquisitivo. Sua garrafa clara, de formato diferenciado, foi utilizada como a peça central de 15 mil anúncios ao longo de 25 anos. A campanha sobrepunha de maneira inteligente uma legenda capciosa a uma imagem estilizada da garrafa — por exemplo, “Absolut Texas” sob a imagem de uma garrafa de grandes dimensões ou “Absolut 19th” com uma garrafa inspirada em um campo de golfe. Mas, pressentindo que os consumidores começavam a se cansar da mensagem, em 2007 a Absolut introduziu uma nova campanha global que mostrou como seriam as coisas “In an Absolut World” (“Em um mundo Absolut”). Nesse universo fictício, homens engravidam, bolhas de sabão saem de chaminés, obras de arte são expostas ao ar livre em plena Times Square, manifestantes e policiais se enfrentam com travesseiros de plumas e, talvez o mais fantástico de tudo, o time de beisebol Cubs conquista a World Series. A campanha revitalizada levou a um aumento de nove por cento nas vendas antes da recessão de 2008.

Propagandas em rádio O rádio é um veículo penetrante: 93 por cento dos norte-americanos com mais de 12 anos escutam rádio diariamente e, em média, mais de 20 horas por semana. E esses números têm se sustentado nos últimos anos. A maioria das pessoas escuta rádio no carro e fora de casa. À medida que o acesso a transmissões de áudio e vídeo pela Internet ganha terreno, as tradicionais estações de rádio AM/FM sentem a pressão e respondem por menos da metade de tudo que se ouve em casa.¹⁹

Talvez a principal vantagem desse meio seja a flexibilidade — as estações têm público bem definido, as propagandas são relativamente baratas de criar e veicular e as finalizações rápidas possibilitam respostas rápidas. O rádio é especificamente eficaz no período da manhã; também permite que as empresas alcancem um equilíbrio entre cobertura ampla e local.

As desvantagens óbvias do rádio são a falta de imagens e a natureza relativamente passiva do processamento das mensagens por parte do consumidor. Por outro lado, as propagandas em rádio podem ser extremamente criativas. Alguns transformam a falta de imagens em um benefício, porque percebem que o uso inteligente de músicas, sons e outros elementos criativos pode aguçar a imaginação do ouvinte e, assim, criar imagens relevantes e agradáveis. Veja o exemplo a seguir.²⁰

Motel 6 O Motel 6, a maior rede de hotéis de estrada econômicos nos Estados Unidos, foi fundado em 1962, quando o “6” significava seis dólares por noite. Depois de ver seu faturamento despencar em 1986, com uma taxa de ocupação de apenas 66,7 por cento, o Motel 6 realizou diversas mudanças em seu marketing. Entre elas estava o lançamento de uma campanha de rádio com propagandas bem-humoradas de 60 segundos, apresentando o simpático ex-empregado que virou escritor Tom Bodett com o inteligente título: “We’ll leave the light on for you” (“Deixamos a luz acesa para você”). Considerada uma das 100 melhores campanhas de propaganda do século XX pela influente revista *Advertising Age*, a propaganda do Motel 6 continua a receber prêmios, inclusive o 2009 Radio Mercury Awards por uma propaganda chamada “DVD”. Nela, Bodett apresenta a “versão DVD” de seu último comercial, usando seu conhecido estilo autodepreciativo para fornecer comentários “de bastidores” sobre seu próprio desempenho. Ainda no ar, credita-se a essa campanha um aumento na taxa de ocupação e uma revitalização da marca que persistem até os dias de hoje.

QUESTÕES LEGAIS E SOCIAIS Para se sobressair na multidão, alguns anunciantes acreditam que devem ser ousados e transpor os limites do que os consumidores estão acostumados a ver em propaganda. Ao fazê-lo, porém, as empresas precisam se certificar de que sua propaganda não infringe normas legais e sociais²¹ nem ofende o público em geral, grupos étnicos, minorias raciais ou grupos de interesse especial.

Um conjunto significativo de leis e regulamentos rege a propaganda. De acordo com a legislação norte-americana, os anunciantes não podem apresentar falsas declarações, como anunciar que um produto cura algo quando ele não o faz. Devem evitar falsas demonstrações, como utilizar plástico coberto de areia em vez de uma lixa para demonstrar que determinada lâmina de barbear pode raspar uma lixa. Nos Estados Unidos, também são ilegais propagandas passíveis de causar enganos, mesmo que ninguém realmente se deixe enganar por eles. Não se

pode, por exemplo, anunciar que determinada cera para assoalho oferece seis meses de proteção e polimento, a menos que, sob condições habituais de uso, ela apresente realmente esse resultado, nem se pode anunciar que determinado pão *diet* tenha menos calorias só porque as fatias são mais finas. O problema é definir a diferença entre engano e propaganda “exagerada” — exageros sem pretensão de serem levados a sério e que *são* permitidos por lei.

Splenda contra Equal O slogan do adoçante artificial Splenda era “Made from sugar, so it tastes like sugar” (“Feito de açúcar, por isso tem gosto de açúcar”), seguido pela frase “but it’s not sugar” (“mas não é açúcar”) em fonte pequena, quase como algo secundário. A McNeil Nutritionals, fabricante do Splenda, realmente inicia a produção de seu adoçante com cana-de-açúcar, mas ela é totalmente queimada no processo de fabricação. Entretanto, a Merisant, fabricante do adoçante Equal, alegou que a propaganda do Splenda confunde os consumidores que podem vir a concluir que um produto “feito de açúcar” é mais saudável do que outro feito de aspartame, principal ingrediente do Equal. Um documento apresentado no processo e extraído dos próprios arquivos da McNeil observava que a percepção dos consumidores sobre o Splenda como “um adoçante não artificial” era um dos maiores trunfos da campanha de marketing da empresa, iniciada em 2003. O Splenda se tornou líder disparado na categoria de substitutos do açúcar com 60 por cento do mercado, deixando cerca de 14 por cento para serem divididos entre os concorrentes Equal (do pacote azul) e Sweet’N Low (do pacote rosa). Embora a McNeil tenha finalmente concordado em encerrar o processo e pagar à Merisant uma indenização não divulgada, porém “substancial” (além de modificar sua propaganda), pode ter sido tarde demais para os consumidores mudarem sua percepção do Splenda como algo com gosto de açúcar, *mas* sem açúcar.²²

Por lei, os varejistas nos Estados Unidos são obrigados a evitar propagandas do tipo chamariz, usadas para atrair compradores com falsas ofertas. Imagine que uma loja anuncie uma máquina de costura a US\$ 149. Quando o consumidor tentar comprar a máquina anunciada, a loja não pode se recusar a vendê-la nem usar subterfúgios, como falar que sua qualidade é ruim, mostrar um defeito ou prometer datas de entrega absurdas para que o comprador mude de ideia e prefira comprar uma máquina mais cara.²³

A propaganda pode desempenhar um papel social positivo mais amplo. O Ad Council é uma organização sem fins lucrativos que usa grandes talentos do setor para produzir e distribuir propagandas de serviço público para entidades sem fins lucrativos e órgãos governamentais. Desde suas origens com cartazes de “Buy war bonds” (“Compre títulos de guerra”), o Ad Council abordou inúmeras questões sociais urgentes ao longo dos anos. Uma de suas recentes iniciativas apresentou os amados bonecos Elmo e Gordon da série *Vila Sésamo* exortando as crianças a lavar as mãos para combater o vírus da gripe H1N1.²⁴

Decisão sobre a mídia e avaliação de sua eficácia

Depois da mensagem, a próxima tarefa do anunciante é escolher a mídia para veiculação. Nessa fase, é preciso tomar decisões sobre cobertura, frequência e impacto; escolher entre os principais tipos de mídia; selecionar veículos de comunicação específicos; decidir quanto a *timing* de mídia e sua distribuição geográfica. Na sequência, os resultados dessas escolhas precisam ser avaliados.

Decisão sobre cobertura, frequência e impacto

Fazer uma **seleção de mídia** significa encontrar o meio mais eficaz em termos de custo para oferecer o número e o tipo de exposições desejados ao público-alvo. O que queremos dizer com número de exposições desejado? O anunciante busca um objetivo específico de propaganda e certa resposta do público-alvo — por exemplo, determinado nível de experimentação do produto. Esse nível dependerá, entre outros fatores, do nível de reconhecimento da marca por parte do público. Imaginemos que o índice de experimentação do produto aumente em uma proporção menor do que o nível de conscientização do público, conforme mostra a Figura 18.2a. Se o anunciante está tentando obter uma taxa de experimentação de produto T^* , será necessário atingir um nível de conscientização A^* .

A próxima tarefa é descobrir quantas exposições, E^* , produzirão um nível de conscientização do público A^* . O efeito das exposições sobre a conscientização do público depende da cobertura, da frequência e do impacto das exposições:

- **Cobertura (C).** O número de pessoas ou famílias diferentes expostas a determinada programação da mídia pelo menos uma vez, durante um período de tempo específico.
- **Frequência (F).** O número de vezes durante determinado período em que uma pessoa ou família é exposta à mensagem, em média.
- **Impacto (I).** O valor qualitativo de uma exposição em determinado meio (uma propaganda de alimento na revista *Bon Appetit* teria maior impacto do que na *Fortune*, por exemplo).

A Figura 18.2b mostra a relação entre conscientização do público e cobertura. Quanto maior a conscientização, maiores a cobertura, a frequência e o impacto das exposições. Existem compensações importantes entre esses fatores. Imaginemos que um gerente de planejamento disponha de um orçamento de US\$ 1 milhão e que o custo por mil exposições de qualidade média seja de US\$ 5. Isso significa que o anunciante pode comprar 200 milhões de exposições ($\text{US\$ } 1.000.000,00 \div [5 / 1.000]$). Se ele está em busca de uma frequência média de exposição de dez, pode atingir 20 milhões de pessoas ($200.000.000 \div 10$) com o orçamento em questão. Todavia, se o anunciante quiser uma média melhor a um custo de US\$ 10 por mil exposições, poderá atingir apenas 10 milhões de pessoas, a menos que diminua a frequência da exposição desejada.

A relação entre cobertura, frequência e impacto está representada nos conceitos a seguir:

- **Número total de exposições (E).** É a cobertura multiplicada pela frequência média; isto é, $E = C \times F$, também conhecida como GRPs (do inglês *gross rating points*). Se determinada programação de mídia atinge 80 por cento dos lares com uma frequência média de exposição de três, diz-se que a programação de mídia tem 240 GRPs (80×3). Se outra programação de mídia apresentar 300 GRPs, terá mais peso, mas não podemos dizer em que proporção a cobertura e a frequência contribuem para esse peso.
- **Número ponderado de exposições (NPE).** É a cobertura multiplicada pela frequência média vezes o impacto médio, isto é, $NPE = C \times F \times I$.

A cobertura é mais importante quando se trata do lançamento de produtos, de marcas paralelas, de extensões de marcas bastante conhecidas, de marcas pouco compradas ou quando se busca um mercado-alvo indefinido. A frequência é mais importante quando há fortes concorrentes, um assunto complicado a ser apresentado, alta resistência do consumidor ou um ciclo de compra frequente.²⁵

Um forte argumento a favor das repetições é o esquecimento. Quanto maior o índice de esquecimento associado a uma marca, categoria de produtos ou mensagem, maior o nível de repetição justificado. Todavia, os anunciantes não devem relaxar apresentando propagandas antigas, mas insistir para que a agência de propaganda crie novas apresentações.²⁶ A GEICO obteve sucesso em sua propaganda ao manter renovadas tanto suas campanhas quanto a execução delas.

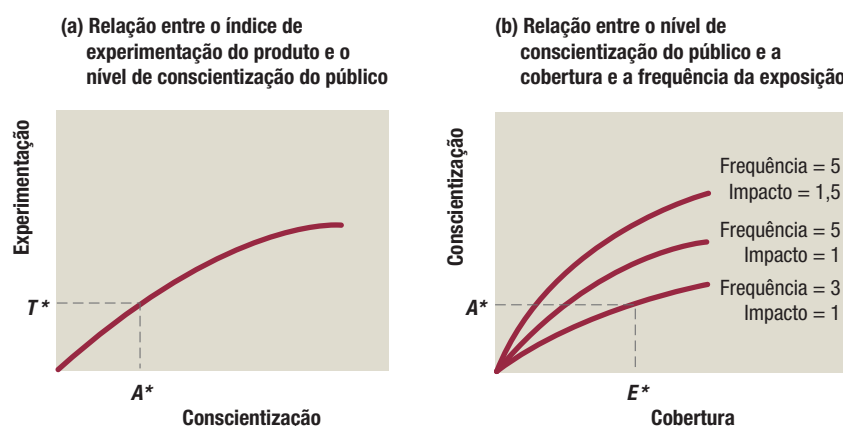


Figura 18.2

Relação entre experimentação, conscientização e a função da exposição



Um dos anunciantes mais ativos no mercado, a GEICO emprega múltiplas campanhas de propaganda, incluindo uma série com o lagarto Gecko.

GEICO Será que as centenas de milhões de dólares que a GEICO tem gastado com propaganda na TV valem a pena? Warren Buffet, presidente e CEO da companhia-mãe da GEICO, a Berkshire Hathaway, certamente pensa que sim. Ele disse aos acionistas que gastaria *milhões* em propaganda da GEICO! A empresa mais que quadruplicou sua receita durante a última década, passando de pouco menos de US\$ 3 bilhões em 1998 para mais de US\$ 13 bilhões em 2009 — tornando-se a companhia de seguros para automóveis de mais rápido crescimento nos Estados Unidos. A empresa dispensa corretores e vende diretamente aos consumidores com uma mensagem básica: “15 minutos podem lhe poupar 15% ou mais no seguro de seu carro”. Em parceria com a agência Martin, a GEICO veiculou diferentes campanhas premiadas de TV para enfatizar diversos benefícios da marca. Comerciais de TV populares divulgando a alegação da GEICO de que seu site é “tão fácil que até um homem das cavernas poderia usá-lo” exibia Neandertais ofendidos expressando indignação diante da discriminação que sofrem. Propagandas de TV que exibem como porta-voz o lagarto Gecko com sotaque Cockney reforçam a imagem de marca da GEICO como confiável e realizada. Uma terceira campanha, chamada “Rhetorical Questions” (“Perguntas retóricas”) usa ícones e pontos de contato culturais para deixar claro que a GEICO traz economia para os clientes fazendo perguntas óbvias como: “Será que o Hortelino Troca-Letras tem problemas com a letra R?” e “Será que os Waltons levam tempo demais para dizer boa noite?” As várias campanhas se complementam entre si e se beneficiam com o sucesso mútuo; a empresa domina as transmissões de TV com tantas mensagens de seguros para carros que quaisquer propagandas da concorrência ficam perdidas.²⁷

Escolha entre os principais tipos de mídia

O planejador de mídia precisa conhecer a capacidade dos principais tipos de mídia de conseguir cobertura, frequência e impacto. Os principais tipos de mídia, com seus respectivos custos, vantagens e limitações, estão relacionados na Tabela 18.1. Esses profissionais escolhem entre as diversas categorias de mídia considerando variáveis como hábitos de mídia do público-alvo, características do produto, requisitos da mensagem e custo.

TABELA 18.1 Perfil dos principais tipos de mídia		
Meio	Vantagens	Limitações
Jornais	Flexibilidade; <i>timing</i> ; boa cobertura de mercado local; ampla aceitação; alta credibilidade.	Vida curta; baixo nível de qualidade de reprodução; público circulante pequeno.
Televisão	Combinação de visão, som e movimento; apelo aos sentidos; alto nível de atenção, ampla cobertura.	Custo absoluto alto; elevada saturação de comunicação; exposição transitória; menor grau de seletividade do público.
Mala direta	Seletividade de público; flexibilidade; ausência de concorrência dentro do mesmo veículo; personalização.	Custo relativamente alto; imagem de “correspondência inútil”.
Rádio	Uso em massa; alto grau de seletividade geográfica e demográfica; baixo custo.	Apresentação sonora apenas; menor grau de atenção do que a televisão; tarifas não tabeladas; exposição transitória.
Revistas	Alto grau de seletividade geográfica e demográfica; credibilidade e prestígio; alta qualidade de reprodução; vida longa; boa circulação de leitores.	O espaço precisa ser comprado com muita antecedência; certo desperdício de circulação.
Outdoor	Flexibilidade; alto grau de repetição de exposição; baixo custo; baixa concorrência.	Seletividade de público limitada; limitações criativas.
Páginas Amarelas	Excelente cobertura local; alta credibilidade; ampla cobertura; baixo custo.	Alta concorrência; o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas.
Newsletters	Seletividade muito alta; controle total; oportunidades interativas; custos relativos baixos.	Os custos podem fugir ao controle.
Folhetos	Flexibilidade; controle total; mensagens de maior impacto.	A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos.
Telefone	Muitos usuários; oportunidade de dar um toque pessoal.	Custo relativo alto; resistência crescente por parte dos consumidores.
Internet	Alta seletividade; possibilidades interativas; custo relativamente baixo.	Saturação crescente.

Opções alternativas de propaganda

Nos últimos anos, a redução na eficácia dos meios tradicionais de comunicação de massa tem levado os anunciantes a aumentar sua ênfase em meios alternativos e propaganda.

PROPAGANDA EXTERNA A **propaganda externa** é uma categoria ampla que abrange diversas formas criativas e inusitadas para atrair a atenção dos consumidores. A explicação para isso é que é mais fácil atingir as pessoas nos ambientes onde elas trabalham, divertem-se e, obviamente, fazem compras. Algumas das opções mais usuais são outdoors, espaços públicos, product placement e pontos de venda.

Outdoors Os *outdoors* se transformaram com o passar do tempo, e atualmente utilizam artes gráficas coloridas e produzidas digitalmente, iluminação, sons, movimento e imagens incommuns — até tridimensionais.²⁸ Em Nova York, tampas de bueiro serviram de inspiração para fumegantes xícaras de café Folgers; na Bélgica, o eBay colou adesivos “Moved to eBay” (“Mudamos para o eBay”) em fachadas de prédio vazios; e, na Alemanha, operários imaginários trabalhando dentro de máquinas de venda automática e cabines de caixas eletrônicos e de fotos serviram para justificar que um site alemão de classificados proclamasse: “Life is too short for the wrong job” (“A vida é curta demais para o emprego errado”).²⁹

Novas técnicas de mensuração conhecidas como “Eyes On” (algo como “de olho”) permitem que os profissionais de marketing entendam melhor quem realmente viu sua propaganda externa.³⁰ O outdoor certo pode fazer toda a diferença. A Chang Soda de Bangkok tinha recursos suficientes em seu orçamento para apenas um outdoor digital. Para maximizar o impacto, ela construiu uma gigantesca garrafa borbulhante no painel para ilustrar a carbonatação do produto. O *buzz* da propaganda boca a boca que resultou da ação quintuplicou as vendas de 200 mil para 1 milhão de garrafas.³¹

Uma mensagem forte e criativa também pode se sobressair em meio à poluição visual. O plano de propaganda externa da Snickers usou outdoors e painéis de táxis com trocadilhos que associavam os benefícios da marca a locaís-chave, como *Satisflying* no aeroporto, *Transfer to the ate train* no metrô e *Snackonomics* nos táxis de Wall Street.³²

Espaços públicos Cada vez mais, os anunciantes têm colocado propagandas em locais inusitados, como cinemas, aviões, academias de ginástica, além de salas de aula, estádios e elevadores de prédios comerciais, hotéis e outros locais públicos.³³ As propagandas em cartazes do tipo outdoor surgem em toda parte. Propagandas em ônibus, metrô e trens intermunicipais — em circulação há anos — tornaram-se uma maneira valiosa de atingir, por exemplo, mulheres que trabalham fora. O “mobiliário de rua” — pontos de ônibus, quiosques e áreas públicas — é outra opção que vem ganhando espaço rapidamente.

Os anunciantes podem comprar espaço em estádios e arenas ou em latas de lixo, bicicletários, parquímetros, esteiras de bagagem em aeroportos, elevadores, bombas de gasolina, no fundo de buracos em campos de golfe e de piscinas, embalagens de lanches servidos em aviões e frutas de supermercados com rótulos minúsculos colados em maçãs e bananas. É possível, ainda, comprar espaço em cabines sanitárias e acima de mictórios — os quais, segundo pesquisas, são visitados por funcionários de escritórios em uma média de três a quatro vezes por dia, cada visita levando mais ou menos quatro minutos.³⁴

Product placement Os anunciantes pagam de US\$ 100 mil a até US\$ 500 mil nos Estados Unidos para que seus produtos façam breves aparições no cinema e na televisão.³⁵ Em alguns casos, o product placement resulta de um acordo mais abrangente de propaganda em rede; em outros, resulta do trabalho de pequenas agências especializadas que mantêm vínculos estreitos com cenógrafos e executivos de produção. Há empresas que conseguem exibir seus produtos sem nenhum custo, fornecendo-os às produtoras de filmes (a Nike não paga para aparecer nos filmes, mas quase sempre fornece tênis, jaquetas, mochilas, etc.). Cada vez mais, produtos e marcas são incluídos no próprio roteiro.³⁶



A barra de chocolate Snickers usa sinalização em táxi para aumentar a visibilidade de sua marca.

Staples e *The Office* Em 2006, quando a Staples lançou uma nova trituradora de papéis chamada MailMate que custava US\$ 69,99, a empresa fechou um contrato de dois episódios com o popular programa de televisão da rede NBC, *The Office*. No primeiro episódio, o personagem Kevin Malone recebeu a incumbência de triturar papel utilizando a MailMate; no segundo, outro personagem, Dwight Schrute, conseguiu um emprego na Staples. Roteiristas e produtores da série tentaram incorporar ao máximo os objetivos de marketing da Staples para o produto. Para enfatizar o tamanho pequeno da trituradora, ela foi colocada sobre a mesa de Kevin. Para enfatizar que era robusta, Kevin triturou não só papel com ela, mas também seu cartão de crédito. Para enfatizar que o equipamento estava disponível apenas na Staples, o episódio se encerrava com Kevin triturando alface para fazer uma salada, e quando um colega lhe perguntou onde havia comprado a salada, ele respondeu: “na Staples”.

O product placement não está imune a críticas; legisladores desaprovam cada vez mais sua natureza dissimulada e ameaçam impor uma divulgação mais explícita dos anunciantes participantes.

Pontos de venda O Capítulo 16 discutiu a importância do marketing de comprador e das ações de marketing dentro das lojas. O apelo da propaganda no ponto de venda se fundamenta no fato de que em muitas categorias de produtos os consumidores tomam, no interior da loja, a maior parte de suas decisões sobre a marca que comprarão; 74 por cento delas, de acordo com um estudo.³⁷

Existem inúmeras maneiras de se comunicar com os consumidores no **ponto de venda (PDV)**. A propaganda dentro de lojas inclui mensagens nos carrinhos de compra, nos corredores e nas prateleiras, além de ações promocionais como demonstrações no interior das lojas, experimentação no local e máquinas de cupons instantâneos, comuns no mercado norte-americano.³⁸ Alguns supermercados vendem espaço no piso para aplicação de logotipos de empresas e testam uma nova tecnologia de prateleiras “que falam” com os consumidores. Rádios no ponto de venda veiculam uma programação ao estilo das estações FM em milhares de mercados e farmácias nos Estados Unidos. Além de um repertório musical selecionado pela loja, a programação inclui comerciais e dicas para os consumidores. Em algumas lojas, telas de projeção exibem comerciais como os da TV.³⁹

Walmart SMART Network Um dos pioneiros da propaganda dentro da loja, o Walmart substituiu sua programação original de TV por uma nova rede SMART em 2008. A nova rede de circuito interno de TV permite à empresa monitorar e controlar mais de 27 mil telas em cerca de 2.700 lojas em todo território norte-americano, atingindo 160 milhões de telespectadores a cada quatro semanas. Seu recurso *triple play* possibilita que as propagandas sejam exibidas em uma grande tela de recepção na entrada da loja, em uma tela de categoria de produto em cada departamento e em um display nas extremidades dos corredores. Esses displays oferecem alta visibilidade e não custam pouco. Os anunciantes pagam US\$ 325 mil por comerciais de 30 segundos por ciclo de duas semanas na seção de mercearia e US\$ 650 mil por quatro semanas no departamento de saúde e beleza. Propagandas de cinco segundos veiculadas a cada dois minutos por duas semanas nas telas de recepção custam aos anunciantes US\$ 80 mil, enquanto as de 10 segundos exibidas duas vezes a cada seis minutos em toda a rede custam US\$ 50 mil por semana. Ao vincular os momentos em que as propagandas foram mostradas com aqueles em que as vendas do produto foram registradas, o Walmart pode estimar o quanto as propagandas aumentam as vendas por departamento (de sete por cento em produtos eletrônicos a até 28 por cento em saúde e beleza) e por tipo de produto (itens maduros têm incremento de sete por cento e itens sazonais, 18 por cento).

AVALIAÇÃO DA MÍDIA ALTERNATIVA A propaganda pode aparecer em praticamente qualquer lugar em que os consumidores disponham de alguns minutos ou até segundos para notá-la. A principal vantagem da mídia não tradicional é que um público muito específico e cativo pode ser atingido de maneira relativamente econômica. A mensagem deve ser simples e direta. Na verdade, a propaganda externa é muitas vezes denominada a “venda de 15 segundos”. É mais eficaz para intensificar a conscientização ou reforçar a imagem da marca do que criar novas associações.

Ações de propaganda em locais alternativos que sejam criadas para sobressair na multidão também podem ser tidas como invasivas e inoportunas. Os consumidores costumam reagir ao ver anúncios em espaços tradicionalmente livres de propaganda, como escolas, patrulhas policiais e salas de espera de médicos. Entretanto, talvez devido à grande difusão da propaganda, alguns consumidores parecem se sentir menos incomodados com a mídia não tradicional do que no passado.

O desafio da mídia não tradicional é demonstrar sua cobertura e eficácia por meio de pesquisa confiável e independente. Para que as despesas de marketing com meios não tradicionais se justifiquem, o consumidor deve ser afetado favoravelmente de alguma forma. Mas sempre haverá espaço para meios criativos de posicionar a marca diante dos consumidores, como ocorreu com o jogo de realidade alternativa do McDonald's chamado "The Lost Ring" ("O anel perdido").⁴⁰ A seção Novas Ideias em Marketing "Brincando com as marcas" descreve o surgimento de novas tendências no marketing em geral.

McDonald's e The Lost Ring Como patrocinador oficial dos Jogos Olímpicos de Pequim em 2008, o McDonald's criou uma ação de marketing multifacetada. Com o intuito de envolver jovens adultos imunes a tradicionais manobras de mídia, a empresa se uniu com sua agência de marketing AKQA e a desenvolvedora de jogos Jane McGonigal para criar um jogo global, multilíngue, de realidade alternativa (ARG, do inglês *alternate-reality game*) chamado *The Lost Ring*. O jogo baseado na Web gira em torno de Ariadne, uma fictícia atleta olímpica com amnésia que veio de um universo paralelo, e de jogadores ao redor do mundo unidos em uma busca on-line para recuperar antigos segredos olímpicos. Discretamente patrocinado pelo McDonald's, o jogo começou com 50 blogueiros que receberam pacotes de jogos enigmáticos em 29 de fevereiro de 2008 (dia extra em anos bissextos). Os pacotes incluíam um cartaz com o tema olímpico de 1920 e outros *teasers* com uma pista que os direcionava para o site TheLostRing.com. Quase três milhões de pessoas em mais de 100 países participaram do jogo que terminou em 24 de agosto de 2008, o último dia dos Jogos Olímpicos. O jogo recebeu o Grande Prêmio do 2008 Buzz Awards da revista *Adweek*.

Seleção de veículos específicos

O planejador de mídia precisa procurar os veículos mais eficazes em termos de custo, dentro de cada meio escolhido. Nos Estados Unidos, um anunciante que quiser comprar 30 segundos de propaganda em uma rede de televisão poderá desembolsar US\$ 100 mil para aparecer em um programa novo, mais de US\$ 300 mil no horário nobre em programas famosos como *Sunday Night Football*, *American Idol*, *Grey's Anatomy* ou *Desperate Housewives* e mais de US\$ 2,5 milhões em um evento como o Super Bowl.⁴¹ Essas escolhas são fundamentais: em 2007, o custo médio para se



Brincando com as marcas

Mais da metade dos adultos norte-americanos com idade a partir de 18 anos jogam videogame, e cerca de um em cada cinco joga todos os dias ou quase todos os dias. Praticamente todos os adolescentes (97 por cento) jogam videogame enquanto 40 por cento dos jogadores são mulheres. Aparentemente, elas preferem quebra-cabeças e jogos colaborativos, ao passo que os homens parecem mais atraídos por jogos competitivos ou de simulação. Considerando a enorme popularidade dos videogames entre os jovens, muitos anunciantes adotaram a postura "se não consegue vencê-los, junte-se a eles".

Desenvolver uma propaganda em forma de jogo com alta qualidade pode custar entre US\$ 100 mil e US\$ 500 mil nos Estados Unidos. É possível jogar no site da empresa, em portais de jogos ou até em locais públicos, como restaurantes. 7-UP, McDonald's e Porsche já fizeram parte de jogos. A Honda desenvolveu um jogo que permitia às pessoas escolher

um veículo da empresa e circular pelas ruas da cidade com seu logotipo. Nos três primeiros meses, 78 mil pessoas jogaram durante uma média de oito minutos. O custo por mil (CPM) de US\$ 7 foi considerado satisfatório ao ser comparado com o CPM de US\$ 11,65 de um comercial de TV em horário nobre. Os profissionais de marketing reúnem dados importantes sobre o cliente a partir do cadastro e, muitas vezes, procuram obter permissão para enviar e-mails. Dos que usaram os jogos patrocinados pela Ford Escape SUV, 54 por cento se inscreveram para receber e-mails.

As empresas também têm estrelado jogos de videogames populares. No Test Drive Unlimited, vários jogadores podem dar uma pausa nas corridas para ir às compras e encontram pelo menos 10 marcas do mundo real como Lexus e Hawaiian Airlines. Lara Croft do filme *Tomb Raider* passeia em um Jeep Commander. Empresas renomadas como Apple, Procter & Gamble, Toyota e Visa embarcaram nessa onda. De modo geral, uma pesquisa sugere que os jogadores aceitam bem essa forma de propaganda e a forma como ela afeta a experiência do jogo. Um estudo mostrou que 70 por cento dos jogadores achavam que propagandas dinâmicas dentro do jogo "contribuíam para o realismo", "estavam em sintonia com os jogos" e pareciam "legais".

Fonte: *In-game advertising research proves effectiveness for brands across categories and game titles*. Disponível em: www.microsoft.com. Acesso em: 3 jun. 2008; LENHART, Amanda. Video games: adults are players too. *Pew Internet & American Life Project*. Disponível em: www.pewresearch.org. Acesso em: 7 dez. 2008; BROWN, Erika. Game On! *Forbes*, p. 84-86, 24 jul. 2006; RADD, David. Advergaming: you got it. *BusinessWeek*, 11 out. 2006; ELLIOT, Stuart. Madison Avenue's full-court pitch to video gamers. *New York Times*, 16 out. 2005.

produzir um comercial de TV em rede nacional de 30 segundos girava em torno de US\$ 342 mil.⁴² Veicular essa propaganda uma única vez na TV pode custar tanto quanto criá-la e produzi-la!

Ao tomar essas decisões, o planejador precisa consultar os serviços de avaliação de mídia para saber o tamanho e a composição do público, bem como os custos da mídia. A seguir, ele calcula o custo por mil pessoas atingidas por um veículo. Assim, se uma propaganda de página inteira em quatro cores na *Sports Illustrated* custa aproximadamente US\$ 350 mil e o número estimado de leitores da revista é de 3,15 milhões de pessoas, o custo de exposição da propaganda para mil pessoas é de aproximadamente US\$ 11,20. A mesma propaganda na *Time* custa cerca de US\$ 500 mil, mas atinge 4,25 milhões de leitores — a um custo maior de US\$ 11,90 por mil pessoas.

O planejador de mídia classifica cada revista pelo custo por mil e dá preferência àquelas em que ele é menor para atingir consumidores-alvo. As próprias revistas geralmente distribuem um “perfil do leitor” para os anunciantes, caracterizando-os em relação a idade, renda, residência, estado civil e atividades de lazer.

Várias considerações precisam ser feitas levando-se em conta o custo por mil. Em primeiro lugar, deve-se considerar a *qualidade da audiência*. No caso de uma loção para bebês, uma revista lida por um milhão de jovens mães teria um valor de exposição de um milhão; se fosse lida por um milhão de adolescentes, o valor de exposição seria praticamente zero. Em segundo lugar, o valor de exposição deve ser ajustado à *probabilidade de atenção do público*. Os leitores da *Vogue* tendem a prestar mais atenção nas propagandas do que os da *Newsweek*.⁴³ Em terceiro lugar, o valor de exposição deve considerar também a *qualidade editorial* da revista (prestígio e credibilidade). É mais provável que as pessoas acreditem em uma propaganda de TV ou rádio e desenvolvam uma inclinação positiva em relação à marca quando a propaganda for inserida em um programa de que gostam.⁴⁴ E, por fim, o valor de exposição deve ser ajustado às *políticas de colocação de propagandas e serviços adicionais* da revista (como as edições regionais ou direcionadas e o cronograma de produção).

Cada vez mais, os planejadores de mídia tomam por base medidas sofisticadas de eficácia e as empregam em modelos matemáticos para chegar ao melhor mix de mídia. Muitas agências de propaganda utilizam um programa de computador para selecionar a mídia inicial e, depois, realizam ajustes com base em fatores subjetivos.⁴⁵

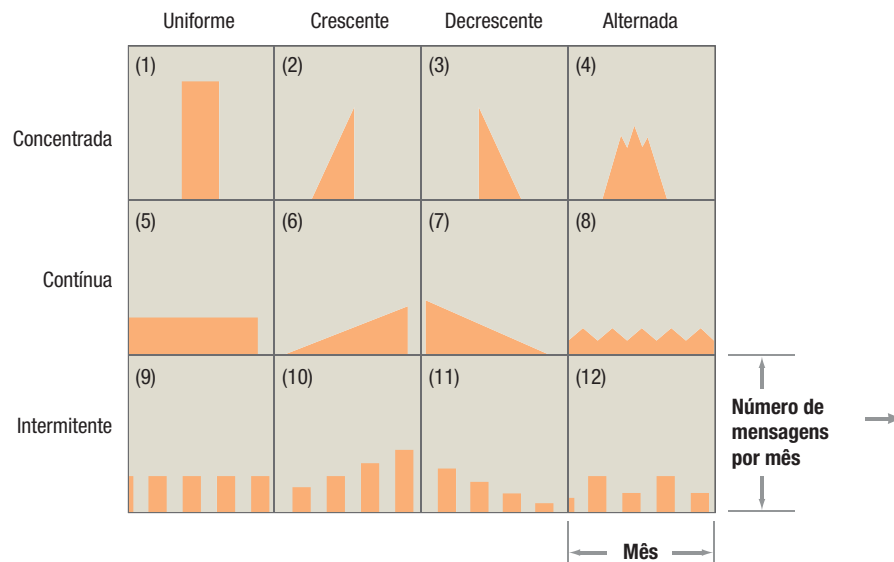
Decisão sobre o *timing* e a alocação da mídia

Ao escolher a mídia, o anunciante terá que considerar a macroprogramação e a microprogramação. A *decisão de macroprogramação* se refere à programação da propaganda em face da temporada e do ciclo de negócios. Imagine que 70 por cento das vendas de um produto aconteçam entre junho e setembro. A empresa em questão pode variar as despesas de propaganda para acompanhar esse padrão sazonal, para desafiá-lo ou para mantê-lo estável durante todo o ano.

A *decisão de microprogramação* exige a distribuição das despesas de propaganda dentro de um curto período para obter o máximo impacto. Suponha que a empresa decida comprar 30 spots de rádio no mês de setembro. A Figura 18.3 mostra vários modelos possíveis. A coluna da esquerda indica que as mensagens de propaganda para o mês podem estar concentradas (propaganda de “explosão”), dispersas continuamente ao longo do mês ou distribuídas de maneira intermitente. A faixa superior indica que as mensagens podem ser transmitidas em uma frequência uniforme, crescente, decrescente ou alternada.

O modelo escolhido deve atender aos objetivos da comunicação em relação à natureza do produto, aos clientes-alvo, aos canais de distribuição e a outros fatores de marketing. O modelo de *timing* deve considerar três fatores. A *rotatividade do comprador* expressa o índice pelo qual novos compradores entram no mercado; quanto maior o índice, mais continuidade a propaganda deverá ter. *Frequência de compra* é o número de vezes durante dado período em que o comprador médio adquire o produto; quanto maior a frequência, maior a continuidade que a propaganda deverá ter. O *índice de esquecimento* indica em que medida o comprador esquece a marca; quanto maior esse índice, maior a continuidade que a propaganda deverá ter.

Ao lançar um produto, o anunciante precisa escolher entre continuidade, concentração, alternância e intermitência da propaganda.

**Figura 18.3**

Classificação dos padrões de timing de propaganda

- A **continuidade** significa exposições regulares durante determinado período. Geralmente, os anunciantes utilizam a propaganda contínua em casos de ampliação de mercado, com itens comprados com frequência ou com uma categoria de compradores bem definida.
- A **concentração** consiste em gastar todos os recursos destinados à propaganda em um único período. Tal estratégia se aplica a produtos vendidos em uma única ocasião ou temporada.
- A **alternância** implica fazer propaganda durante um período, seguido de um hiato sem propaganda e de um segundo período de intensa exposição. É utilizada quando os recursos são limitados, o ciclo de compra é relativamente descontínuo e quando se trata de itens sazonais.
- A **intermitência** é a propaganda contínua em níveis baixos, reforçada periodicamente por ondas de atividade mais intensa. Ela se utiliza da força da propaganda contínua e alternada para criar uma estratégia de programação balanceada.⁴⁶ Seus defensores acreditam que o público compreende a mensagem mais completamente e que ela é mais econômica.

Uma empresa deve decidir como alocar seu orçamento de propaganda tanto no espaço quanto no tempo. Dizemos que ela faz “compras nacionais” quando veicula propagandas nas redes de televisão ou revistas de circulação nacional. Faz “compras pontuais” quando adquire horário na televisão em apenas alguns mercados ou em edições regionais de revistas. Esses mercados são chamados *áreas de influência dominante* ou *áreas designadas de marketing*. Dizemos, ainda, que a empresa faz “compras locais” quando anuncia em jornais, rádios ou outdoors locais.

Avaliação da eficácia da propaganda

Muitos anunciantes tentam avaliar o efeito da comunicação de uma propaganda — isto é, o efeito potencial sobre a conscientização, o conhecimento e a preferência. Eles também gostariam de analisar o efeito da propaganda sobre as vendas.

PESQUISA DE EFEITO DA COMUNICAÇÃO A **pesquisa de efeito da comunicação**, também chamada *pré-teste de texto*, procura determinar se uma propaganda comunica a mensagem de maneira eficaz. Ela deve ser feita antes e depois de a propaganda ser veiculada. A Tabela 18.2 descreve algumas técnicas específicas de pesquisa pré-teste de propaganda.

Os críticos do pré-teste afirmam que as agências podem criar propagandas que se saiam bem nos testes, mas que não necessariamente gerem bons resultados no mercado. Os defensores dessa tática, por sua vez, sustentam que ela pode trazer informações úteis de diagnóstico e que, de qualquer forma, não deve ser usada como o único critério de decisão. Reconhecida amplamente como uma das melhores anunciantes, a Nike tem fama de efetuar pouquíssimos pré-testes.

Muitos anunciantes também conduzem pós-testes para avaliar o impacto geral de uma campanha de propaganda já concluída. Se a empresa desejava aumentar a conscientização de marca de 20 para 50 por cento e só conseguiu aumentá-la para 30 por cento, ou ela gastou pouco, ou suas propagandas eram fracas, ou algum outro fator foi ignorado.

TABELA 18.2 Técnicas de pesquisa pré-teste de propaganda

Para propagandas impressas
A Starch e a Gallup & Robinson, Inc. são duas empresas que fazem serviços de pré-teste de mídia impressa. Anúncios-teste são veiculados em revistas, que são então distribuídas aos consumidores. Mais tarde, faz-se contato com esses consumidores e eles são entrevistados. Testes de lembrança são usados para determinar a eficácia da propaganda.
Para mídia eletrônica
Testes domiciliares: um vídeo é levado à casa de consumidores-alvo, ou é baixado pela Internet, para que eles assistam aos comerciais.
Testes externos: em trailers ou em shopping centers, dá-se aos visitantes a oportunidade de escolher uma série de marcas em uma simulação de situação de compra. Em seguida, os consumidores assistem a uma série de comerciais e recebem cupons para serem usados no shopping. Avaliando o resgate dos cupons, os anunciantes podem estimar a influência dos comerciais no comportamento de compra.
Testes de audiência restrita: convidam-se consumidores para assistir a um novo seriado de TV em uma sala de projeção, juntamente com alguns comerciais. Antes de começar o programa, os consumidores indicam marcas preferidas em diferentes categorias. Depois da apresentação, pede-se novamente aos consumidores que escolham suas marcas preferidas em várias categorias. Mudanças de preferência avaliam o poder de persuasão dos comerciais.
Testes de audiência aberta: selecionam-se pessoas para assistir a um programa em uma emissora de televisão aberta e, no decorrer do programa, o comercial a ser testado é exibido. Também podem ser selecionadas pessoas dentre os espectadores que assistiram ao programa. Os entrevistados devem relatar o que se lembram do comercial.

PESQUISA DE EFEITO SOBRE VENDAS Quais as vendas geradas por uma propaganda que aumenta em 20 por cento a conscientização de marca e em 10 por cento a preferência de marca? Quanto menos desses fatores houver, ou quanto mais controláveis eles forem, mais fácil será medir o efeito sobre as vendas. O impacto sobre as vendas é mais fácil de ser medido em situações de marketing direto e mais difícil em propaganda para a construção de imagem corporativa ou de marca.

As empresas geralmente se interessam em saber se estão gastando mais ou menos do que deviam com propaganda. Um meio de responder a essa questão é trabalhar com a fórmula descrita na Figura 18.4.

A *participação nos investimentos em propaganda* de uma empresa produz determinada participação em relação à concorrência (*share of voice*) — isto é, a proporção da propaganda que uma empresa faz sobre um produto em relação a toda a propaganda que é feita sobre ele —, que conquista uma *participação na lembrança e na preferência do consumidor* (*share of mind* e *share of heart*, respectivamente) e, em última instância, uma *participação de mercado*. Os pesquisadores tentam avaliar o impacto sobre as vendas pela análise de dados históricos ou experimentais. Utilizando técnicas de estatística avançadas, a *abordagem histórica* estabelece uma relação entre as vendas passadas e as despesas incorridas com propaganda.⁴⁷ Outros pesquisadores utilizam um *modelo experimental* para medir o impacto da propaganda sobre as vendas.

Um número crescente de empresas têm se empenhado em medir o efeito sobre as vendas dos investimentos em propaganda, em vez de realizar apenas avaliações do efeito comunicativo.⁴⁸ A Millward Brown International realizou estudos de acompanhamento no Reino Unido durante muitos anos, com o objetivo de fornecer informações para auxiliar os anunciantes a decidirem se a propaganda, de fato, ajudava a marca.⁴⁹

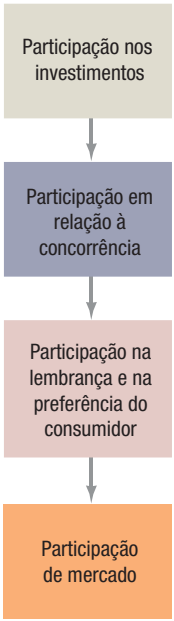


Figura 18.4
Fórmula para avaliar os diversos estágios do impacto da propaganda sobre as vendas

Promoção de vendas

Ingrediente-chave em campanhas de marketing, a **promoção de vendas** consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria para curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos específicos por parte do consumidor ou do canal de distribuição.⁵⁰

Enquanto a propaganda oferece uma *razão* para comprar, a promoção de vendas oferece um *incentivo*. O conceito de promoção inclui ferramentas de *promoção de consumo* (amostras, cupons, reembolso, descontos, brindes, prêmios, recompensas, experimentação gratuita, garantias, promoções combinadas, promoções cruzadas, displays no ponto de venda e demonstrações); *promoção de canal de distribuição* (descontos, bonificações de propaganda e de exposição e mercadorias gratuitas); e *promoção de negócios e da equipe de vendas* (feiras comerciais e convenções, concursos de vendas e brindes).

Objetivos

As ferramentas de promoção de vendas variam em seus objetivos específicos. Uma amostra grátis estimula o teste de consumo, enquanto um serviço de consultoria gerencial gratuito visa sedimentar uma relação de longo prazo com o varejista.

Os revendedores utilizam promoções de incentivo para atrair novos consumidores, para recompensar clientes fiéis e para aumentar as taxas de recompra entre os clientes eventuais. De modo geral, as promoções atraem os que estão sempre mudando de marca e que procuram, antes de mais nada, preço baixo, valor agregado ou valor superior. Se algum deles não experimentou a marca de outra maneira, a promoção pode gerar aumentos duradouros em participação de mercado.⁵¹

As promoções em mercados de alta similaridade de marcas geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente em preferência de marca no longo prazo. Em mercados em que há grande disparidade entre as marcas, as promoções de vendas podem alterar as participações de mercado permanentemente. Além de trocar de marca, os consumidores podem ser estimulados a estocar — comprar o produto antes do habitual (aceleração da compra) ou comprar quantidades extras. Contudo, as vendas podem, depois, apresentar um declínio pós-promoção.⁵²

Propaganda *versus* promoção

A porcentagem dos investimentos em promoção de vendas dentro do orçamento anual cresceu por vários anos, embora tenha desacelerado recentemente. Diversos fatores contribuíram para esse crescimento, particularmente nos mercados de consumo. A alta gerência está mais aberta a ver a promoção como uma ferramenta eficaz de vendas, o número de marcas aumentou, os concorrentes adotam promoções com frequência, muitas marcas são consideradas similares, os consumidores estão mais orientados para o preço, o canal de distribuição exige mais promoções dos fabricantes e a eficiência da propaganda declinou.

Mas o rápido crescimento das promoções de vendas gerou saturação. Os consumidores começaram a se desligar das promoções: nos Estados Unidos, o resgate de cupons atingiu o pico em 1992 com 7,9 bilhões de cupons trocados, mas caiu para 2,6 bilhões em 2008. Uma leva incessante de redução de preços, cupons, ofertas e prêmios também pode desvalorizar o produto na percepção dos consumidores. Há um risco em colocar uma marca bem conhecida em promoção por mais de 30 por cento do tempo. Tendo recorrido a financiamento sem juros, descontos polpudos em dinheiro e planos especiais de leasing para impulsionar as vendas no cenário econômico que se seguiu aos ataques terroristas de 11 de setembro, as montadoras de automóveis encontraram, desde então, dificuldade em desacostumar os consumidores de descontos.⁵³

Os consumidores que são fiéis a uma marca tendem a não mudar seus padrões de compra para aproveitar promoções da concorrência. A propaganda parece ser mais eficaz em intensificar a fidelidade à marca, embora haja uma distinção entre promoções de valor agregado e promoções de preço.⁵⁴ A campanha “Love at first sniff” (“Amor à primeira fragrância”) da Gain usou mala direta e blocos perfumados distribuídos na loja, além do circuito interno de TV ShelfVision, para induzir os consumidores a sentirem a fragrância do produto, o que resultou em um aumento de quase 500 por cento de remessas em relação à meta.⁵⁵

As promoções de preço podem não aumentar o volume total permanente de uma categoria. Um estudo sobre mais de mil promoções concluiu que apenas 16 por cento delas se pagavam.⁵⁶ Concorrentes com pouca participação de mercado consideram vantajoso utilizar promoção de vendas porque não têm condições de acompanhar os altos orçamentos de propaganda das líderes. Tampouco conseguem espaço nas gôndolas sem oferecer bonificações comerciais ou estimular o consumidor a experimentar um produto sem dar incentivos. As marcas dominantes não costumam fazer ofertas com frequência, porque a maioria delas subsidia somente os que já são usuários.

O desfecho disso é que muitas empresas de bens de consumo se sentem compelidas a utilizar a promoção de vendas mais do que gostariam. Para elas, esse uso excessivo diminui a fidelidade à marca, aumenta a sensibilidade a preço por parte do consumidor, dilui a imagem de qualidade da marca e leva o planejamento de marketing a focar o curto prazo. Um exame da eficácia da promoção concluiu que: “Quando as desvantagens estratégicas das promoções entram em cena, isto é, perdem o controle para o canal de distribuição e acostumam os

consumidores a comprar apenas quando há ofertas, é o caso de reavaliar as práticas vigentes e os sistemas de incentivo responsáveis por essa tendência”.⁵⁷

Principais decisões

Ao usar a promoção de vendas, a empresa deve definir seus objetivos, selecionar as ferramentas, desenvolver o plano, pré-testar esse plano, implementá-lo e controlá-lo para depois avaliar os resultados.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS Os objetivos da promoção de vendas derivam de objetivos de promoção mais amplos, que, por sua vez, decorrem de objetivos de marketing básicos, desenvolvidos para o produto. No caso dos consumidores, os objetivos envolvem o incentivo às compras em maiores quantidades, a experimentação do produto por não usuários e a atração de usuários instáveis das marcas concorrentes. O ideal é que as promoções voltadas aos consumidores exerçam impacto de curto prazo nas vendas, assim como efeitos de longo prazo no brand equity.⁵⁸ No caso do varejo, os objetivos consistem em persuadir os varejistas a adquirir novos itens e manter maiores níveis de estoque, estimular a compra fora de época e o estoque de itens relacionados, equiparar as promoções da concorrência, construir fidelidade à marca e conquistar acesso a novos pontos de varejo. Para a força de vendas, os objetivos incluem o apoio a um novo produto ou modelo, o incentivo a uma maior prospecção de vendas e o estímulo a vendas fora de época.⁵⁹

SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O CONSUMIDOR O planejador de promoções deve levar em conta o tipo de mercado, os objetivos da promoção de vendas, as condições de competitividade e a eficácia de custo de cada ferramenta. As principais ferramentas de promoção para o consumidor estão resumidas na Tabela 18.3. As *promoções*

TABELA 18.3 Principais ferramentas de promoção para o consumidor

Amostras: oferta gratuita de determinada quantidade de um produto entregue de porta em porta, enviada pelo correio, retirada em uma loja, anexada a outro produto ou exibida em uma oferta de propaganda.
Cupons: cédulas que conferem ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico; são enviadas pelo correio, acompanham outros produtos ou são inseridas em anúncios de revistas e jornais.
Ofertas de reembolso em dinheiro pós-venda (rebates): proporcionam uma redução de preço depois da compra, e não na própria loja. O consumidor envia determinado comprovante de compra ao fabricante, que reembolsa parte do valor pago pelo correio.
Pacotes de produtos com desconto: oferecem aos consumidores descontos sobre o preço regular de um produto, estampados na etiqueta ou no pacote. Um <i>pacote com preço reduzido</i> é um pacote de um único produto vendido a um preço reduzido (como dois pelo preço de um). Um <i>pacote conjugado</i> são dois produtos relacionados vendidos juntos (como uma escova de dentes e um creme dental).
Brindes: mercadoria oferecida a um preço relativamente baixo ou grátis, como incentivo à compra de outro produto. O brinde pode acompanhar o produto dentro da embalagem ou ser anexado ao pacote. Pode também ser enviado pelo correio a consumidores que mandam um comprovante de compra, como a tampa da embalagem ou um código de barras. Já o brinde <i>self-liquidating</i> é vendido abaixo de seu preço normal de varejo a consumidores que compram o produto.
Programas de fidelidade: programas que oferecem recompensas relacionadas à frequência e à intensidade na aquisição de bens ou serviços da empresa.
Prêmios (concursos, sorteios, jogos): os <i>prêmios</i> são oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como decorrência da compra de um produto. Um <i>concurso</i> conchama os consumidores a fazer uma inscrição, a ser examinada por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Já em um <i>sorteio</i> , solicita-se aos consumidores que inscrevam seu nome para premiação aleatória. Um <i>jogo</i> dá algo aos consumidores, que pode ajudá-los a ganhar um prêmio toda vez que eles efetuam uma compra — números, letras.
Recompensas por comprar o produto: valores em dinheiro ou outras formas que sejam proporcionais à compra, fornecidos por um revendedor ou grupo de revendedores.
Experimentação gratuita: compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem nenhum ônus na expectativa de que eles o comprem posteriormente.
Garantias do produto: promessas explícitas ou implícitas de uma empresa de que seu produto terá o desempenho especificado ou de que, em caso de falha, ele será consertado ou terá seu valor reembolsado ao consumidor dentro de determinado prazo.
Promoções combinadas: duas ou mais marcas ou empresas se unem, oferecendo cupons de desconto ou reembolsos e promovendo concursos para aumentar seu poder de atração.
Promoções cruzadas: utilização de uma marca para anunciar outra, não concorrente.
Displays e demonstrações no ponto de venda (PDV): displays e demonstrações que ocorrem no ponto de venda.

do fabricante são ilustradas pelo uso na indústria automobilística de descontos e brindes para incentivar test-drives e compras, além de valorizar o carro usado na troca por um novo. Já as *promoções do varejista* se caracterizam por redução de preços, propaganda dos atributos do produto, cupons de desconto e concursos ou prêmios oferecidos pelo varejista.⁶⁰

Também podemos distinguir entre ferramentas de promoção de vendas que visam a *estreitar a relação com o consumidor* e aquelas que não têm esse propósito. As primeiras divulgam uma mensagem de venda juntamente com a oferta, como no caso de amostras grátis, cartões de fidelidade e cupons, quando estes incluem uma mensagem de venda, e prêmios relacionados ao produto. Entre as ferramentas de promoção de vendas que *não* visam à construção da marca estão os pacotes de produtos com desconto, prêmios não relacionados ao produto, concursos e sorteios, ofertas de reembolso em dinheiro e bonificações ao canal de distribuição.

As promoções que buscam estreitar a relação com o consumidor oferecem o melhor de dois mundos — construir brand equity e, ao mesmo tempo, movimentar o produto. A distribuição de amostras ganhou popularidade nos últimos anos — empresas como McDonald's, Dunkin' Donuts e Starbucks distribuíram milhões de amostras de seus novos produtos — porque os consumidores gostam disso, e esse tipo de promoção muitas vezes leva a um incremento nas vendas de produtos de qualidade no longo prazo.⁶¹

Cupons digitais eliminam os custos de impressão, reduzem o desperdício de papel, são facilmente atualizáveis e apresentam maiores índices de resgate. O site Coupons.com recebe quase cinco milhões de visitantes individuais por mês atraídos por promoções que prometem economias. Quase dois milhões de consumidores visitam o site CoolSavings.com por mês em busca de cupons de desconto e ofertas de marcas de nome, bem como pelo interesse por dicas e artigos úteis, boletins, receitas, sorteios, experimentação gratuita, amostras grátis e muito mais. Cupons eletrônicos podem ser enviados por telefone celular, Twitter, e-mail ou Facebook.⁶²

SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO PARA O VAREJO Os fabricantes costumam usar uma série de ferramentas promocionais para o canal de distribuição (veja a Tabela 18.4).⁶³ Eles dão incentivos monetários aos revendedores por quatro razões: (1) para persuadir o varejista ou o atacadista a estocar a marca; (2) para convencê-lo a ter em estoque mais unidades do que o habitual; (3) para induzir os varejistas a promover a marca, expondo-a mais ou reduzindo seu preço; e (4) para estimular os varejistas e seus vendedores a aumentar a venda do produto.

A força crescente dos grandes varejistas aumentou sua capacidade de exigir promoção ao canal de distribuição à custa da promoção para o consumidor e de propaganda.⁶⁴ A força de vendas da empresa e seus gerentes de marca geralmente não se entendem sobre como fazer promoções para o varejo. Os primeiros dizem que os varejistas locais não manterão os produtos da empresa na prateleira a menos que recebam mais verbas de promoção, enquanto os gerentes de marca querem gastar os recursos limitados em promoção para o consumidor e em propaganda.

Os fabricantes se defrontam com diversos desafios no gerenciamento de promoções para o varejo. Em primeiro lugar, quase sempre acham difícil policiar os varejistas para se certificar de que eles cumprem o acordo. Cada vez mais, eles exigem comprovações de desempenho antes de pagar qualquer bonificação. Segundo, alguns varejistas vêm praticando a *compra antecipada* — isto é, comprando durante a vigência da oferta uma quantidade maior do que podem vender imediatamente. Com isso, eles podem aproveitar um desconto de 10 por cento com a

TABELA 18.4 Principais ferramentas de promoção para o varejo

Desconto direto: um desconto direto concedido no preço de tabela em cada caixa comprada durante um período estipulado.
Bonificação: uma quantia oferecida em troca de o varejista concordar em destacar os produtos do fabricante de alguma maneira. Uma <i>concessão de propaganda</i> compensa os varejistas por propagandas com o produto do fabricante. Já uma <i>bonificação de exposição</i> compensa-os por darem qualquer tipo de destaque na exposição do produto.
Mercadorias gratuitas: ofertas de caixas extras de mercadoria a intermediários que comprem certa quantidade ou que incluam no pedido determinado sabor ou tamanho.

compra de um suprimento para 12 semanas ou mais. De seu lado, o fabricante tem de programar mais produção do que o planejado e arcar com os custos de turnos extras de trabalho e horas extras. Em terceiro lugar, os varejistas estão praticando o *desvio*: compram mais caixas do que o necessário em uma região em que o fabricante fez a oferta e encaminham o excedente para suas lojas em regiões em que ela não foi feita. Para evitar a compra antecipada e o desvio, os fabricantes limitam a quantidade a ser vendida com desconto, ou produzem e distribuem menos do que o pedido total, a fim de minimizar a produção.⁶⁵

Por tudo isso, os fabricantes sentem que a promoção para o varejo se transformou em um pesadelo. Às voltas com várias camadas de negociação, é complexa de administrar e frequentemente resulta em perda de receita.

SELEÇÃO DAS FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO DE NEGÓCIOS E PARA FORÇA DE VENDAS

As empresas gastam bilhões em ferramentas de promoção de negócios e com equipes de vendas (veja a Tabela 18.5). Essas ferramentas são usadas para identificar perspectivas de negócios, impressionar e recompensar os consumidores e motivar a equipe de vendas.⁶⁶ É comum as empresas desenvolverem orçamentos para cada ferramenta promocional, os quais permanecem razoavelmente constantes de ano para ano. Para muitas novas empresas que querem fazer alarde junto ao público-alvo, especialmente no mundo B2B, as feiras comerciais são uma ferramenta importante, mas seu custo por contato é o maior de todas as opções de comunicação.

DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA No planejamento de programas de promoção de vendas, os profissionais de marketing integram cada vez mais diversos tipos de mídia em um conceito de campanha total, como se verifica na premiada promoção descrita a seguir.⁶⁷

Promoção *Double Stuf* dos biscoitos Oreo Vencedora do Prêmio Super Reegie concedido pela Promotional Marketing Association como melhor programa de marketing integrado de 2008, a promoção “Oreo Double Stuf Racing League” da Kraft capitalizou com inteligência imagens de atletas profissionais que são irmãos. No anúncio do *teaser* de lançamento, dois irmãos que são astros do futebol americano, Peyton e Eli Manning, anunciaram que passariam a adotar oficialmente mais um esporte. Um anúncio sequencial com os irmãos revelou que o ritual clássico de “separar e lamber” os biscoitos com recheio da marca Oreo estava se tornando um esporte profissional. Os irmãos Manning incentivavam o público a participar do campeonato e de um sorteio que premiaria 10 vencedores com uma viagem de três dias a Nova Orleans para participar da competição Double Stuf Lick Race (DSLRL) e concorrer a um prêmio de US\$ 10 mil. A Kraft promoveu o sorteio DSLRL colocando a imagem dos Manning em 15 milhões de pacotes de biscoitos Oreo e instalando displays em lojas e pontos de venda. Um jogo instantâneo no site da empresa dava aos visitantes a oportunidade de ganhar um dos 2 mil “kits de treinamento” DSLRL que incluía um cooler, dois copos e um suéter personalizado com a marca. As irmãs do tênis profissional Serena e Venus Williams apareceram em uma segunda rodada de anúncios, desafiando a supremacia dos Mannings no esporte de lamber recheio de biscoitos, no que foi anunciado como a “rivalidade máxima entre irmãos”.

Para tomar decisões sobre a utilização de um incentivo em particular, os profissionais de marketing devem determinar primeiramente seu *volume*. Há um volume mínimo a ser atingido para que a promoção tenha sucesso. Em segundo lugar, o gerente de marketing precisa estabelecer as *condições* de participação. Podem ser oferecidos incentivos a todos ou a grupos

TABELA 18.5 Principais ferramentas de promoção de negócios e para a força de vendas

Feiras e convenções: todos os anos, as associações setoriais organizam feiras comerciais e convenções. As feiras comerciais representam um negócio de US\$ 11,5 bilhões nos Estados Unidos, e as empresas chegam a gastar até 35 por cento de seu orçamento anual de promoção em eventos desse tipo. O público de uma feira pode variar entre mil e mais de 70 mil pessoas, como no caso de grandes feiras promovidas pelo setor hoteleiro ou de bares e restaurantes. A International Consumer Electronics Show é uma das maiores feiras de negócios do mundo com mais de 200 mil visitantes em 2009. Os expositores esperam obter diversos benefícios, inclusive gerar novos negócios, manter contato com a clientela, lançar produtos, identificar novos consumidores, vender mais aos clientes atuais e divulgar informações sobre produtos por meio de impressos, vídeos e outros materiais audiovisuais.
Concursos de vendas: um concurso de vendas tem como objetivo incentivar a equipe de vendas ou os revendedores a aumentar seus resultados em um período estipulado, com prêmios (em dinheiro, viagens ou pontos) àqueles que tiverem sucesso.
Brindes: artigos úteis e baratos com o nome e o endereço da empresa e, às vezes, uma mensagem publicitária que são oferecidos pelos vendedores a clientes e consumidores potenciais. São brindes comuns canetas, calendários, chaveiros, lanternas, sacolas e blocos de notas.

selecionados. Terceiro, é preciso estipular a *duração* do programa. Quarto, escolher um *meio de distribuição*. Um cupom de desconto pode ser distribuído na embalagem, em lojas, pelo correio ou em anúncios. Quinto, o gerente de marketing precisa estabelecer o *timing* da promoção; por fim, determinar o *orçamento total da promoção de vendas*. O custo de uma promoção em particular é composto da soma do custo administrativo (impressão, postagem e promoção da oferta) e do custo do incentivo (o prêmio ou o desconto, incluindo os custos de resgate) multiplicado pelo número esperado de unidades vendidas. O custo de uma oferta com cupons deve levar em conta que apenas uma parte deles será resgatada pelos consumidores.

IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROGRAMA Os gerentes de marketing devem elaborar planos de implementação e controle que cubram o tempo de produção e o tempo de venda para cada promoção. O *tempo de produção* é aquele necessário para preparar o programa antes de lançá-lo.⁶⁸ O *tempo de venda* começa com o lançamento promocional e termina quando aproximadamente 95 por cento da mercadoria em oferta está em poder do consumidor.

Os fabricantes podem avaliar seus programas usando dados de vendas, pesquisas com consumidores e experimentações. Os dados de venda (obtidos por leitoras de códigos de barras) ajudam a analisar os tipos de pessoa que aproveitam as promoções, o que elas compravam antes da promoção e como se comportaram depois em relação à marca e a outras concorrentes. A promoção funciona melhor quando atrai clientes da concorrência e esses clientes mudam de marca. *Pesquisas com consumidores* podem revelar quantos deles se lembram das promoções, o que acharam delas, quantos aproveitaram as ofertas e como a promoção afetou o comportamento posterior em relação à escolha da marca.⁶⁹ As *experimentações* levam em conta a variação de atributos como valor de incentivo, duração e meio de distribuição. É possível, por exemplo, enviar cupons para metade das residências de certo painel de consumidores. Dados de leitoras de códigos de barras podem ser utilizados para observar se os cupons levaram mais pessoas a comprar o produto e quando.

Há outros custos além daquele envolvido em cada promoção em particular. O primeiro deles é o risco de afetar a fidelidade à marca no longo prazo. Em segundo lugar, as promoções podem ser mais onerosas do que parecem; algumas inevitavelmente acabam nas mãos dos consumidores errados. Além disso, existem os custos da execução de operações especiais, do trabalho extra dos vendedores e dos requisitos de manuseio. E, finalmente, algumas promoções irritam os varejistas, que podem exigir compensações comerciais suplementares ou se recusar a cooperar.

Eventos e experiências

O IEG Sponsorship Report projetou um gasto de US\$ 17,1 bilhões em patrocínios na América do Norte em 2010, sendo 68 por cento desse valor reservado para esportes; 10 por cento para turnês e outras atrações de entretenimento; 5 por cento para festivais, feiras e eventos anuais; 5 por cento para artes; 3 por cento para associações e entidades; e 9 por cento para o marketing de causas.⁷⁰ Fazer parte de um momento relevante na vida pessoal dos consumidores por meio de eventos e experiências pode ampliar e aprofundar o relacionamento de uma empresa ou marca com o mercado-alvo.

O contato diário com as marcas também pode afetar as atitudes e crenças do consumidor em relação a elas. A *atmosfera* é um “ambiente calculado” que cria ou reforça inclinações à compra do produto. Escritórios de advocacia decorados com tapetes orientais e mobília de carvalho, por exemplo, comunicam “estabilidade” e “sucesso”.⁷¹ Um hotel cinco estrelas, por sua vez, pode utilizar candelabros elegantes, colunas de mármore e outros sinais tangíveis de luxo. Muitas empresas passaram a criar experiências com produtos e marcas em ambientes internos e externos. Há o Everything Coca-Cola em Las Vegas e o M&M World na Times Square em Nova York.⁷²

Diversas empresas também têm organizado seus próprios eventos e experiências para gerar interesse e envolvimento por parte de consumidores e mídia. Para mostrar seu alcance internacional e melhorias em seus assentos, alimentos e bebidas, a Delta Airlines criou uma espécie de saguão temporário chamado SKY360 na West 57th Street, em Manhattan. Nesse ambiente, havia degustações de vinho e refeições criadas pelo chef Todd English, poltronas confortáveis

de couro que podiam ser encontradas na classe econômica dos voos da companhia e um sistema de entretenimento para ouvir e relaxar.⁷³ Dada sua localização comercial central para a indústria de mídia, Manhattan sedia muitos eventos e experiências.⁷⁴

GE Profile Para promover sua nova linha GE Profile de lavadora e secadora com abastecimento frontal e tecnologia SmartDispense — criada para otimizar a quantidade de detergente utilizada em uma lavagem —, a GE usou os meios tradicionais de comunicação de massa e a Internet. Para provocar ainda mais *buzz*, a empresa pendurou centenas de calças jeans e camisas em um imenso varal armado na Times Square para representar os seis meses de lavagem que as novas máquinas suportavam, em condições normais, antes de precisar de uma nova carga de detergente. Em uma das ilhas de tráfego, foram colocadas versões infláveis em tamanho gigante da nova lavadora/secadora. Um leilão ao vivo com celebridades em prol da organização sem fins lucrativos Clothes Off Your Back Foundation teve como anfitriã a atriz e apresentadora de TV Alison Sweeney. Um pequeno exército de 20 promotores que distribuiu itens relacionados com o produto (como garrafas de água e livros de colorir no formato da porta das máquinas) completou o espetáculo. A GE também realizou uma promoção on-line. Todas essas ações se somaram para atrair 150 mil candidatos a um concurso cujo prêmio seria uma lavadora/secadora.

Objetivos dos eventos

Do ponto de vista das empresas, há uma série de motivos para patrocinar eventos:

1. **Criar identificação com um mercado-alvo ou com um estilo de vida específico.** Os clientes podem ser segmentados com base em dados geográficos, demográficos, psicológicos ou comportamentais dependendo do evento. A Old Spice patrocina torneios esportivos estudantis e esportes motorizados — incluindo um contrato de dez anos com participações do piloto Tony Stewart nas etapas Nextel Cup e Busch Series da NASCAR — para destacar a relevância do produto e distribuir amostras grátis entre seu público-alvo masculino com idade entre 16 e 24 anos.⁷⁵
2. **Aumentar a exposição do nome da empresa ou do produto.** O patrocínio quase sempre oferece a exposição sustentada da marca, condição necessária para reforçar sua visibilidade. A lembrança espontânea de patrocinadores da Copa do Mundo, como Emirates, Hyundai, Kia e Sony, beneficiou-se da repetição da marca e exposição de propaganda no decorrer de um mês de duração do torneio.
3. **Criar ou reforçar as percepções do consumidor quanto a associações-chave com a imagem da marca.** Os eventos em si possuem associações que ajudam a criar ou reforçar as associações de marca.⁷⁶ Para fortalecer sua imagem e apelo junto a duas áreas vitais da cultura norte-americana, o Toyota Tundra optou por patrocinar os torneios de pesca B.A.S.S e a turnê de música country Brooks & Dunn.
4. **Intensificar a imagem corporativa.** O patrocínio pode melhorar a percepção de que a empresa é simpática e tem prestígio. Embora a Visa veja seu patrocínio de longa data das Olimpíadas como um meio de ampliar o reconhecimento internacional da marca e aumentar seu uso e volume, isso também inspira patriotismo e explora o espírito olímpico.⁷⁷
5. **Criar experiências e provocar sensações.** As sensações provocadas por um evento empolgante ou recompensador também podem ser associadas indiretamente à marca. Os modelos da Audi tiveram destaque no sucesso de bilheteria *Homem de Ferro 2* em 2010, incluindo o R8 Spyder pessoal do personagem principal Tony Stark, os SUVs A8, Q5 e Q7 e o hatch A3. Após uma blitz de marketing que durou um mês, pesquisas revelaram que o boca a boca positivo sobre a marca havia dobrado.⁷⁸
6. **Expressar compromisso com a comunidade ou com questões sociais.** O marketing de causas consiste em patrocínios que envolvem associações da empresa com organizações sem fins lucrativos e instituições de caridade. Empresas como Timberland, Stoneyfield Farms, Home Depot, Starbucks, American Express e Tom's of Maine transformaram o marketing de causas no alicerce de seus programas de marketing.
7. **Entreter os principais clientes ou recompensar os melhores funcionários.** Muitos eventos oferecem tendas de recepção e outros serviços ou atividades especiais que ficam disponíveis apenas aos patrocinadores e seus convidados. Esse tipo de agrado inspira boa vontade e estabelece valiosos contatos comerciais. Pela perspectiva do funcionário, os eventos podem melhorar

a participação e a autoestima ou ser usados como incentivos. O BB&T Corp., grande empresa de serviços bancários e financeiros nas regiões sul e sudeste dos Estados Unidos, usou seu patrocínio da NASCAR Busch Series para entreter clientes corporativos e seu patrocínio de um pequeno campeonato de beisebol para gerar entusiasmo entre seus funcionários.⁷⁹

8. **Permitir oportunidades de merchandising ou promoções.** É comum os profissionais de marketing associarem concursos ou sorteios, merchandising dentro da loja, resposta direta e outras atividades de marketing a um evento. Empresas como Ford, Coca-Cola e AT&T Mobility patrocinaram uma série de sucesso na TV norte-americana, a *American Idol*, com esse objetivo.

Apesar dessas vantagens potenciais, o resultado de um evento pode ser imprevisível e escapar ao controle do patrocinador. Embora muitos consumidores valorizem os patrocinadores por oferecer o suporte financeiro que torna possível a realização de um evento, alguns podem se ressentir com o caráter comercial que ele possui.

Principais decisões de patrocínio

O sucesso de uma ação de patrocínio passa pela escolha dos eventos apropriados, pela criação do plano de patrocínio ideal para o evento e pela avaliação dos efeitos que ele produz.⁸⁰

ESCOLHA DE EVENTOS Por causa da diversidade de oportunidades existentes e do enorme investimento envolvido, os profissionais de marketing têm se tornado mais seletivos quando se trata da escolha de eventos a serem patrocinados.

Os objetivos de marketing e a estratégia de comunicação que foram definidos para a marca devem ser cumpridos pelo evento. O público por ele atendido deve corresponder ao mercado-alvo da marca. O evento deve contar com reconhecimento suficiente, possuir a imagem desejada e ser capaz de criar os efeitos desejados nesse mercado-alvo. Os consumidores devem atribuir imagens favoráveis ao patrocinador por seu envolvimento no evento. O evento ideal é singular, mas não está comprometido com muitos patrocinadores, possibilita atividades de marketing complementares e reflete ou aprimora a imagem corporativa ou da marca do patrocinador.⁸¹

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE PATROCÍNIO Muitos profissionais de marketing acreditam que o plano de marketing que acompanha o patrocínio de um evento é, no fim das contas, o que determina seu sucesso. Pelo menos o dobro ou o triplo do valor do investimento de patrocínio deve ser gasto em atividades de marketing relacionadas.

A *criação do evento* é uma habilidade particularmente importante na divulgação de movimentos de captação de recursos para organizações filantrópicas. Os captadores de recursos vêm criando um vasto repertório de eventos especiais, como comemorações de aniversários, exposições de arte, leilões, noites beneficentes, lançamentos de livros, festivais de bolos, concursos, danças, jantares, feiras, desfiles de moda, teletons, bazares, turnês e caminhadas.

Mais empresas passaram a usar seus nomes para patrocinar arenas, estádios e outros locais que sediam eventos. Bilhões foram gastos na última década pelo direito de dar nome a grandes instalações esportivas na América do Norte. Mas, como ocorre com qualquer forma de patrocínio, a questão mais importante a considerar são as atividades complementares de marketing.⁸²

AValiação das atividades de patrocínio Avaliar o sucesso de eventos não é uma tarefa fácil. O *método da oferta* foca a exposição potencial da marca, avaliando a extensão da cobertura na mídia; o *método da demanda* foca a exposição relatada pelos consumidores. A seção Memorando de Marketing “Como medir patrocínios de alto desempenho” apresenta diretrizes cruciais para questões de avaliação de patrocínios propostas pela consultoria especializada IEG.

Os **métodos da oferta** tentam estimar a quantidade de tempo ou espaço dedicada à cobertura de um evento na mídia. É possível, por exemplo, estimar o número de segundos em que a marca fica nitidamente visível na tela da TV, ou o número de centímetros na cobertura da mídia impressa sobre um evento que cita a marca. Essa medida de “aparições” potenciais é então convertida em um valor equivalente em gastos com propaganda, de acordo com as taxas relacionadas à propaganda real em determinado veículo de comunicação. Alguns consultores do setor estimam que 30 segundos de exposição do logotipo durante um evento televisionado pode valer de seis a dez por cento, ou até 25 por cento, de um comercial de TV de 30 segundos.

Memorando de Marketing

Como medir patrocínios de alto desempenho

1. *Avalie resultados, e não o que foi executado.* Concentre-se no que um patrocínio realmente gerou em vez de naquilo que um patrocinador obteve ou fez — em vez de focar as 5 mil pessoas impactadas em um evento, avalie quantas delas podem ser classificadas como parte do mercado-alvo e qual é a provável taxa de conversão entre sua experimentação e seu comportamento futuro.
2. *Defina objetivos e pontos de referência desde o início.* Objetivos específicos ajudam a identificar quais indicadores devem ser monitorados. O objetivo de motivar a força de vendas e os distribuidores pede indicadores diferentes do que o objetivo de construir uma imagem de marca e os principais benefícios da marca. Compare indicadores em relação aos efeitos do patrocínio *versus* o que teria acontecido sem ele.
3. *Avalie o retorno de cada objetivo em relação a sua participação proporcional nos investimentos realizados.* Classifique os objetivos em ordem de importância e faça a alocação do orçamento total de patrocínio para cada um desses objetivos.
4. *Avalie o comportamento.* Realize uma análise completa de vendas para identificar mudanças no comportamento de mercado como resultado do patrocínio.
5. *Aplique os pressupostos e os índices usados por outros departamentos dentro da empresa.* Aplicar os métodos estatísticos usados por outros departamentos facilita a aceitação de qualquer forma de análise de patrocínio.
6. *Pesquise as identidades emocionais dos clientes e mensure os resultados de vínculos emocionais.* De que forma um patrocínio afeta psicologicamente os consumidores, além de facilitar e aprofundar as relações de fidelidade no longo prazo?
7. *Identifique as regras grupais.* Qual é a força de uma comunidade imbuída no evento patrocinado ou em seus participantes? Há grupos formais que compartilham interesses que serão afetados pelo patrocínio?
8. *Inclua a redução de custos nos cálculos de ROI.* Compare as despesas que uma empresa já fez no passado para alcançar um objetivo específico com as despesas alocadas para atingir o objetivo que faz parte do patrocínio.
9. *Segmente os dados.* Um patrocínio afeta cada segmento de mercado de uma forma diferente. Decompor um mercado-alvo em segmentos menores permite identificar melhor os efeitos do patrocínio.
10. *Colete dados normativos.* Desenvolva um conjunto básico de critérios de avaliação que possam ser aplicados em qualquer tipo de plano de patrocínio.

Fonte: Measuring high performance sponsorship programs. IEG Executive Brief, IEG Sponsorship Consulting. Disponível em: <www.sponsorship.com>, 2009.

Embora os métodos da oferta proporcionem medidas quantificáveis, colocar no mesmo plano a cobertura na mídia e a exposição da propaganda não leva em consideração o conteúdo de cada comunicação recebida pelo consumidor. O anunciante utiliza espaço e tempo na mídia para comunicar uma mensagem estrategicamente concebida. A cobertura da mídia e a transmissão de TV apenas expõem a marca, não necessariamente incrementam seu significado de forma direta. Apesar de alguns profissionais de relações públicas sustentarem que a cobertura editorial positiva pode valer de cinco a dez vezes o equivalente na propaganda, é raro que um patrocínio apresente um tratamento tão favorável.⁸³

O **método da demanda** procura identificar os efeitos que o patrocínio exerce no conhecimento da marca por parte dos consumidores. É possível pesquisar espectadores de eventos com o intuito de medir a lembrança do patrocinador, assim como as atitudes e intenções resultantes em relação a ele.

Criação de experiências

Uma grande parcela do marketing local é o marketing experiencial, que não somente comunica atributos e benefícios como também conecta um bem ou serviço com experiências únicas e interessantes. “A ideia não é vender algo, mas demonstrar como uma marca pode enriquecer a vida de um cliente.”⁸⁴

Os consumidores parecem gostar disso. Em uma pesquisa, quatro de cada cinco entrevistados achavam que participar de um evento ao vivo era mais envolvente do que qualquer outra forma de comunicação. A grande maioria também afirmou que o marketing experiencial lhe fornecia mais informações do que outras formas de comunicação, e que provavelmente faria com que contasse aos outros como é participar de um evento e fosse receptiva a outras ações de marketing da marca.⁸⁵

As empresas podem até mesmo criar uma imagem forte ao convidar consumidores em potencial e clientes a visitar sua sede e fábricas. Empresas como Ben & Jerry, Boeing, Crayola e Hershey patrocinam excelentes visitas a suas instalações, atraindo milhões de visitantes por

ano. Outras como Hallmark, Kohler e Beiersdorf (fabricantes do creme NIVEA) construíram museus corporativos em sua sede ou nas proximidades para mostrar sua história e o que envolve a fabricação e o marketing de seus produtos.

Relações públicas

A empresa precisa se relacionar de maneira construtiva não somente com consumidores, fornecedores e revendedores, mas também com um grande número de públicos de interesse. Um **público** é todo grupo que tenha um interesse real ou potencial na empresa, ou que possa exercer impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos. As **relações públicas** (RP) envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.

A empresa sensata toma medidas concretas para administrar relações de sucesso com seus públicos principais. A maioria possui um departamento de relações públicas que monitora as atitudes dos públicos da organização e divulga informações e boletins para construir um bom relacionamento. Os melhores departamentos de RP procuram aconselhar a alta gerência a adotar programas positivos e a eliminar práticas questionáveis, a fim de evitar publicidade negativa. Para tanto, executam as cinco funções a seguir:

1. **Relações com a imprensa:** apresentam notícias e informações sobre a organização com o melhor enfoque possível.
2. **Publicidade de produto:** conjuga esforços para divulgar produtos específicos.
3. **Comunicação corporativa:** mediante comunicações internas e externas, faz com que a empresa seja mais bem compreendida pelos diversos públicos.
4. **Lobby:** negocia com legisladores e autoridades governamentais a promoção ou a alteração de leis e regulamentações.
5. **Aconselhamento:** orienta a administração quanto a problemas públicos e quanto às posições e à imagem da empresa, nos bons e nos maus momentos.

Relações públicas de marketing

A fim de apoiar a promoção corporativa ou de produtos e a construção de imagem, muitas empresas têm se voltado para a atividade de **relações públicas de marketing**. Essa atividade, como a de RP financeira ou a de RP comunitária, atende um cliente especial, o departamento de marketing.

Costumava-se chamar a atividade de relações públicas de marketing de **publicidade**, ou a tarefa de assegurar espaço editorial — em oposição ao espaço pago — na imprensa e na mídia eletrônica, com o intuito de promover ou “alardear” um bem, serviço, ideia, lugar, pessoa ou organização. Mas o papel de relações públicas de marketing vai além da simples divulgação, ela exerce uma importante função nas seguintes tarefas:

- **Lançamento de produtos.** O impressionante sucesso comercial de brinquedos como as Tartarugas Ninja, os bichinhos Beanie Babies e até a última sensação entre as crianças, as pulseiras Silly Bandz, deve-se, em grande parte, ao esforço de publicidade.
- **Reposicionamento de um produto maduro.** Em um clássico estudo de caso de RP, a cidade de Nova York era muito criticada na imprensa na década de 1970 até o lançamento da campanha “I love New York” (“Eu amo Nova York”).
- **Geração de interesse por uma categoria de produtos.** Empresas e associações comerciais usam a atividade de relações públicas de marketing para renovar o interesse em commodities em declínio, como ovos, leite, carne e batatas, e também para expandir o consumo de produtos como chá, carne de porco e suco de laranja.
- **Influência sobre grupos-alvo específicos.** O McDonald’s patrocina eventos comunitários especiais em comunidades latino-americanas e afro-americanas para que a marca tenha maior aceitação entre elas.
- **Defesa de produtos que enfrentaram problemas públicos.** Os profissionais de RP precisam estar aptos a administrar crises, como as enfrentadas por marcas estabelecidas, como Tylenol, Toyota e BP em 2010.

- **Construção de uma imagem corporativa que se reflita favoravelmente nos produtos.** Os tão esperados discursos de Steve Jobs no evento anual Macworld ajudaram a criar uma imagem inovadora e iconoclasta para a Apple Corporation.

À medida que a propaganda de massa perde força, os gerentes de marketing se voltam mais para a atividade de relações públicas de marketing, com o intuito de promover conscientização e conhecimento da marca para produtos novos e estabelecidos. Essa atividade é eficiente também na cobertura de comunidades locais e no alcance de grupos específicos, podendo ser mais vantajosa em termos de custo do que a propaganda. De qualquer modo, ela deve ser planejada em conjunto com a propaganda.⁸⁶

Obviamente, relações públicas com criatividade podem influenciar a conscientização do público por uma fração do custo da propaganda. A empresa não paga pelo espaço ou pelo tempo obtido na mídia; ela paga somente para sua equipe desenvolver e divulgar fatos relevantes e gerenciar determinados acontecimentos. Uma história interessante que capte a atenção da mídia pode equivaler a um investimento milionário em propaganda. Alguns especialistas afirmam que os consumidores são cinco vezes mais propensos a ser influenciados pela mensagem editorial do que pela propaganda. Vejamos um exemplo de uma premiada campanha de relações públicas.⁸⁷

Homem mora na IKEA A IKEA mostrou que uma campanha de marketing muito bem-sucedida não precisa custar muito se a atividade de RP for corretamente aplicada. Em conjunto com sua agência de relações públicas Ketchum, a empresa criou a inteligente campanha de RP "Man lives in IKEA" ("Homem mora na IKEA"). Usando um orçamento de apenas US\$ 13.500, a IKEA permitiu que o comediante Mark Malkoff vivesse em um apartamento montado na loja Paramus, em Nova Jersey, de 7 a 12 de janeiro de 2007, período pelo qual foi permitido acesso 24 horas para filmagem de tudo. A campanha objetivava aumentar as vendas, gerar tráfego no site IKEA-USA.com e promover duas mensagens-chave da marca: "a IKEA tem tudo que você precisa para montar uma casa e viver nela" e "o lar é o lugar mais importante no mundo". A Ketchum e a IKEA agendaram entrevistas com executivos da loja e planejaram a programação da semana, que incluiu uma festa de despedida com a cantora Lisa Loeb. A equipe de Malkoff documentou suas interações, inclusive com seguranças e clientes enquanto relaxava em sua "casa", e postou 25 vídeos durante a semana. O site MarkLivesInIKEA.com recebeu mais de 15 milhões de visitas, e a cobertura do blog da IKEA sobre assuntos do lar cresceu 356 por cento de janeiro de 2007 a janeiro de 2008. Segundo cálculos da IKEA, a ação gerou mais de 382 milhões de menções positivas na mídia. Deram destaque à cobertura a agência de notícias Associated Press, os programas de TV *Today* e *Good Morning America* e a rede CNN. As vendas da loja Paramus subiram 5,5 por cento em relação a janeiro de 2007, enquanto o tráfego no site da IKEA aumentou 6,8 por cento.

Principais decisões em relações públicas de marketing

Ao considerar quando e como utilizar a ação de relações públicas de marketing, a gerência deve estabelecer os objetivos de marketing, escolher as mensagens e os veículos de RP, implementar o plano cuidadosamente e avaliar os resultados. As principais ferramentas para isso estão descritas na Tabela 18.6.

TABELA 18.6 Principais ferramentas de relações públicas de marketing

Publicações: as empresas dependem bastante de materiais publicados para alcançar e influenciar seus mercados-alvo. Isso inclui relatórios anuais, folhetos, artigos, boletins e revistas corporativas e materiais audiovisuais.
Eventos: as empresas podem chamar a atenção para novos produtos ou outras atividades organizando e divulgando eventos especiais que alcancem o público-alvo, como coletivas de imprensa, seminários, passeios, exposições, concursos, competições e aniversários.
Patrocínios: as empresas podem promover o nome de suas marcas e seu próprio nome patrocinando e divulgando eventos esportivos e culturais e causas extremamente relevantes.
Notícias: uma das principais tarefas dos profissionais de relações públicas é encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, seus produtos e funcionários, além de fazer com que a mídia aceite press releases e participe de entrevistas coletivas.
Apresentações: com maior frequência, os executivos devem abrir um espaço para responder a perguntas da mídia ou promover palestras em associações comerciais ou em reuniões de vendas. Essas aparições em público podem contribuir para a imagem da empresa.
Atividades de prestação de serviços de interesse público: as empresas podem influenciar positivamente o público contribuindo com dinheiro e tempo para causas sociais.
Identidade de mídia: as empresas precisam de uma identidade visual para que o público possa reconhecê-las imediatamente. A identidade visual é transmitida por logotipos, cartões e outros itens de papelaria, folhetos, sinalização, formulários, cartões de visita, instalações, uniformes e tipos de vestimenta.

ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS A atividade de relações públicas de marketing desenvolve a conscientização divulgando notícias na mídia que chamem a atenção para um bem, serviço, pessoa, organização ou ideia. Pode desenvolver *credibilidade* comunicando a mensagem em um contexto editorial. Também pode ajudar a aumentar o *entusiasmo* da equipe de vendas e dos revendedores com artigos sobre um novo produto antes de seu lançamento. Por fim, pode reduzir *custos de promoção*, uma vez que custa menos do que mala direta e propaganda na mídia.

Enquanto os profissionais de RP continuam a alcançar seu público-alvo pela mídia de massa, a atividade de relações públicas de marketing utiliza cada vez mais as técnicas e a tecnologia do marketing de resposta direta para alcançar individualmente seu público-alvo.

ESCOLHA DAS MENSAGENS E DOS VEÍCULOS Suponhamos que uma faculdade relativamente desconhecida deseje ter mais visibilidade. A atividade de relações públicas de marketing deverá procurar material para possíveis artigos. Há algum professor trabalhando em um projeto singular? São ministrados cursos novos ou inusitados? Eventos interessantes acontecem no campus? Se o número de matérias interessantes for insuficiente, o responsável pela ação deverá propor que a faculdade patrocine eventos que costumam ser noticiados pela mídia. Aqui, o desafio é criar notícia. Ideias de relações públicas incluem sediar convenções acadêmicas importantes, convidar especialistas ou celebridades para proferir palestras e programar coletivas à imprensa.

Cada evento é uma oportunidade para desenvolver uma série de artigos direcionados a diferentes públicos. Uma campanha eficiente de relações públicas de marketing envolve o público sob vários aspectos, como fez a campanha premiada da Dreyer's Ice Cream.⁸⁸

Dreyer's Ice Cream Na Campanha do Ano da revista *PRWeek* em 2010, a equipe da Dreyer's Ice Cream lançou, em parceria com a agência de relações públicas Ketchum, uma campanha que abordava de um jeito positivo o cenário econômico difícil da época. Aproveitando os 80 anos do sabor de sorvete Rocky Road — criado para animar as pessoas durante a Grande Depressão —, a Dreyer's lançou uma edição comemorativa limitada do sabor "Red, white and no more blues!" ("Vermelho, branco e nada de tristezas!"), referências às cores vermelho, branco e azul, características da empresa e um trocadilho com a palavra "blue", que também significa tristeza, melancolia. Era a combinação de um cremoso sorvete de baunilha com pedaços de morango e mirtilo. A campanha que se seguiu, "A taste of recovery" ("Sabor de recuperação"), foi planejada para reforçar as boas sensações transmitidas pela marca. Um concurso postado no site Monster.com convidava as pessoas a enviar vídeos descrevendo qual sonho realizariam caso ganhassem US\$ 100 mil em uma concha de sorvete. O concurso atraiu mais de 85 mil visitas on-line e mais de 14 mil inscrições. Uma blitz de mídia cumprimentando o vencedor ajudou a contribuir para as 46 milhões de menções na mídia que a campanha gerou. Apesar da recessão econômica, as vendas das edições limitadas de sorvete Dreyer's aumentaram mais de 25 por cento em comparação com o ano anterior.



IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS A contribuição da atividade de relações públicas de marketing para os resultados financeiros é difícil de avaliar, já que ela é empregada em conjunto com outras ferramentas promocionais.

A maneira mais fácil de medir a eficácia da ação de relações públicas de marketing é calcular o número de *exposições* na mídia. Os profissionais de publicidade fornecem ao cliente um clipping com todas as publicações em que apareceram notícias sobre o produto, além de um resumo como o seguinte:

*A cobertura da mídia incluiu cerca de nove mil centímetros de colunas de notícias e fotografias em 350 publicações, com uma circulação combinada de 79,4 milhões de exemplares; 2.500 minutos de tempo no ar em 290 estações de rádio, com uma audiência estimada em 65 milhões; 660 minutos de tempo no ar em 160 emissoras de televisão, com uma audiência estimada em 91 milhões. Se esse tempo e espaço tivessem sido comprados de acordo com as tarifas vigentes de propaganda, totalizariam a cifra de US\$ 1,047 milhão.*⁸⁹

O aniversário de uma marca é uma grande oportunidade de celebrar seus aspectos positivos, como a Dreyer's fez com uma edição especial de seu sorvete.

Essa mensuração, porém, não é muito satisfatória porque não contém nenhuma indicação de quantas pessoas realmente leram ou ouviram a mensagem, nem de quantas se lembram ou do que pensam dela depois. Tampouco traz informações sobre a audiência total, pois as publicações se sobrepõem em termos de leitores. Também ignora os efeitos da mídia eletrônica. Como o objetivo da publicidade é a cobertura, e não a frequência, seria mais útil conhecer o número de exposições não duplicadas entre todos os tipos de mídia.

Um indicador mais apropriado é a *mudança na conscientização, na compreensão ou na atitude em relação ao produto* que resulta de uma campanha de relações públicas de marketing (depois de levar em conta o efeito de outras ferramentas promocionais). Por exemplo, quantas pessoas se lembram de ter ouvido notícias sobre o produto? Quantas pessoas contaram a outras sobre ele (mensuração do boca a boca)? Quantas pessoas mudaram de ideia depois de ouvir a mensagem?

Resumo

1. Propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Entre os anunciantes estão não somente empresas privadas como também agências governamentais, instituições sem fins lucrativos e filantrópicas.
2. O desenvolvimento de um plano de propaganda é um processo que envolve cinco etapas: (1) a definição dos objetivos da propaganda; (2) o estabelecimento de um orçamento; (3) a escolha da mensagem da propaganda e da estratégia criativa; (4) a decisão sobre a mídia; e (5) a avaliação da comunicação e dos efeitos da propaganda nas vendas.
3. Uma promoção de vendas consiste em ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, destinadas a estimular compras maiores e mais rápidas de determinados bens ou serviços por parte de consumidores ou do canal de distribuição.
4. Ao utilizar a promoção de vendas, a empresa deve estabelecer seus objetivos, escolher as ferramentas, desenvolver o programa, pré-testar esse programa, implementá-lo e controlá-lo para, então, avaliar seus resultados.
5. Eventos e experiências são oportunidades de participação em momentos relevantes e mais pessoais da vida dos consumidores. Desde que devidamente gerenciado, o envolvimento em eventos é capaz de ampliar e aprofundar o relacionamento do patrocinador com seu mercado-alvo.
6. Por relações públicas (RP) entende-se uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos. A atividade de relações públicas de marketing, de dar suporte ao departamento de marketing na promoção de produtos ou empresas e na formação de sua imagem, pode afetar a conscientização do público gastando menos do que a propaganda e, frequentemente, com muito mais credibilidade. As principais ferramentas de RP são publicações, eventos, notícias, atividades comunitárias, identidade visual, lobby e responsabilidade social.

Aplicações

Debate de marketing

A propaganda deve ser testada?

Há muito tempo, os criativos da propaganda lamentam o pré-teste. Eles acham que isso inibe o processo de criação e resulta na mesmice de muitos comerciais. Os profissionais de marketing, por sua vez, acreditam que o pré-teste faz as verificações necessárias para garantir que uma determinada campanha se conectará com os consumidores e será bem aceita no mercado.

Assuma uma posição: na maioria dos casos, o pré-teste de campanhas é um desperdício de investimento de marketing ou o

pré-teste fornece um diagnóstico importante para os profissionais de marketing quanto ao provável sucesso de uma campanha publicitária?

Discussão de marketing

Propaganda na TV

Quais são seus comerciais de TV favoritos? Por quê? Quão eficazes são as estratégias de mensagem e a criatividade neles contidas? Como eles conquistam a preferência dos consumidores e desenvolvem fidelidade e brand equity?

Excelência de Marketing

Coca-Cola

Quando se trata de marketing de massa, talvez ninguém faça isso melhor do que a Coca-Cola. A Coca é o refrigerante mais popular e mais vendido na história. Com um orçamento anual de marketing de quase US\$ 3 bilhões e vendas anuais superiores a US\$ 30 bilhões, a marca lidera o ranking da Interbrand ano após ano. Atualmente, a empresa tem um valor de marca de US\$ 68 bilhões e atinge consumidores em mais de 200 países, o que faz de seu produto o mais conhe-

cido no mundo. Na verdade, a Coca-Cola é um fenômeno tão global que seu nome é a segunda palavra mais compreendida do mundo (depois de *okay*).

A história de sucesso da Coca-Cola é surpreendente. A bebida foi inventada em 1886 pelo Dr. John S. Pemberton, que misturou um xarope de sua própria criação com água carbonatada para curar dores de cabeça. Mais tarde, o primeiro presidente da empresa transformou o produto em um

fenômeno da cultura pop apresentando-o a farmacêuticos e consumidores ao redor do mundo e distribuindo relógios, cartazes e outras parafernálias com o logotipo da Coca-Cola.

Desde o início, a empresa acreditou que, para ganhar aceitação mundial, a marca precisaria se conectar emocional e socialmente com as massas enquanto o produto precisaria estar “ao alcance do desejo”. Por isso, ela se concentrou em obter ampla distribuição e se empenhou para tornar o produto adorado por todos. Durante a Segunda Guerra Mundial, declarou que “todo homem vestindo uniforme pode comprar uma garrafa de Coca-Cola por cinco centavos onde quer que ele esteja, não importando o que isso custe à empresa”. Essa estratégia ajudou a apresentar o refrigerante a pessoas em todo o mundo, bem como se conectar com elas de um modo positivo em tempos de turbulência.

Por que a Coca-Cola é muito maior do que qualquer outro concorrente? O que a Coca faz melhor do que todos é criar campanhas globais altamente atuais, otimistas, que se traduzem bem em diferentes países, idiomas e culturas. A propaganda da empresa ao longo dos anos tem focado principalmente o atributo do produto de matar a sede e a habilidade mágica da marca de conectar as pessoas, não importando quem elas sejam ou como vivam. É de Andy Warhol a melhor definição disso: “Uma Coca é uma Coca, e nenhuma quantia em dinheiro compra uma Coca melhor do que aquela que o mendigo na esquina está tomando”.

Um dos comerciais mais memoráveis e mais bem-sucedidos da Coca-Cola foi o “Hilltop” (“No topo da colina”) que apresentava a canção “I’d like to buy the world a Coke” (“Eu queria dar uma Coca-Cola para todo o mundo”). Lançada em 1971, a propaganda destacava jovens de todo o mundo compartilhando um momento feliz e harmonioso e algo em comum (tomar uma Coca) na encosta de uma colina na Itália. O comercial tocou emocionalmente tantos consumidores e mostrou com tanta eficácia o apelo mundial da Coca-Cola que a canção ficou entre as dez mais tocadas daquele ano.

Os comerciais de TV do produto ainda transmitem a mensagem de ligação universal com uma Coca-Cola, muitas vezes, em um tom leve para atrair o público jovem. Em um deles, um grupo de jovens está sentado em volta de uma fogueira, tocando violão, rindo e passando uma garrafa de Coca-Cola de mão em mão. A garrafa chega a um alienígena viscoso de um olho só que se junta à diversão, toma um gole e passa a garrafa adiante. Quando o próximo da roda limpa o gargalo visivelmente enojado, a música para de repente e o grupo olha para ele com ar de decepção. O rapaz devolve a garrafa timidamente para o alienígena lambuzá-la de novo e bebe dela em seguida; a música e a festa continuam em perfeita harmonia.

A estratégia de comunicação de massa da Coca-Cola tem evoluído ao longo dos anos, e, hoje em dia, mescla uma grande variedade de meios de comunicação, incluindo televisão, rádio, mídia impressa, Internet, nas lojas, digital, outdoors, relações públicas, eventos, brindes e até mesmo seu próprio museu. O público-alvo e o alcance da empresa são tão grandes que acertar na escolha da mídia e das mensagens de marketing é fundamental. A Coca-Cola usa eventos de grande porte para atingir um público imenso; patrocina os Jogos Olímpicos desde 1928 e anuncia no Super Bowl.

Copos vermelhos da Coca-Cola são exibidos durante os melhores programas de televisão como o *American Idol*, e a empresa investe mais de US\$ 1 bilhão por ano em patrocínios esportivos como NASCAR e Copa do Mundo. As campanhas globais da Coca-Cola também devem ser relevantes em escala local. Na China, por exemplo, os gerentes regionais da empresa têm autonomia para personalizar a propaganda com mensagens culturais apropriadas.

O delicado equilíbrio entre o marketing local e global da Coca-Cola é crucial porque, como um executivo da empresa explicou: “Criar um marketing eficaz em nível local sem escala global pode ser extremamente ineficiente”. Em 2006, por exemplo, a Coca-Cola veiculou duas campanhas durante a Copa do Mundo da FIFA, em conjunto com várias campanhas locais. Durante o mesmo evento em 2010, a empresa lançou uma campanha única em mais de 100 mercados. Executivos da empresa estimam que essa última estratégia, mais global, gerou uma economia de mais de US\$ 45 milhões em termos de eficiência.

Apesar desse sucesso sem precedentes ao longo dos anos, nem tudo foi perfeito. Em 1985, no que talvez tenha sido o pior lançamento de produto de todos os tempos, a empresa apresentou a New Coke — uma versão mais doce da fórmula secreta original. A rejeição dos consumidores foi imediata, e as vendas despencaram. Três meses depois, a New Coke foi retirada do mercado e a fórmula original relançada com o nome de Coca-Cola Classic, para alegria de consumidores em toda parte. O então presidente Roberto Goizueta declarou: “O fato é que nem todo o tempo, dinheiro e competência investidos em pesquisa do consumidor sobre a nova Coca-Cola foi capaz de medir ou revelar o profundo e persistente apego emocional sentido por tantas pessoas pela Coca-Cola original”.

O sucesso da Coca-Cola em divulgar um produto em uma escala tão global e maciça é único. Nenhum outro produto é tão universalmente acessível, aceito e adorado. Enquanto continua a crescer, a empresa busca novas maneiras de se conectar melhor com ainda mais indivíduos. Referindo-se a si mesma como uma “fábrica de felicidade”, a empresa está otimista de que obterá êxito.

Questões

1. O que a Coca-Cola representa? O significado é o mesmo para todos? Justifique.
2. O marketing da Coca-Cola atinge com sucesso bilhões de pessoas ao redor do mundo. O que explica esse sucesso?
3. A Pepsi ou qualquer outra empresa pode vir a superar a Coca-Cola? Por quê? Quais são os maiores riscos enfrentados pela Coca-Cola?

Fonte: ZMUDA, Natalie. Coca-Cola lays out its vision for the future at 2010 meeting. *Advertising Age*, 22 nov. 2009; ZMUDA, Natalie. Coke’s “open happiness” keeps it simple for global audience. *Advertising Age*, 21 jan. 2009; GREENWALD, John. Will teens buy it? *Time*, 24 jun. 2001; Coca-Cola still viewed as most valuable brand. *USA Today*, 18 set. 2009; ROTHSTEIN, Edward. Ingredients: carbonated water, high-fructose corniness... *New York Times*, 3 jul. 2007; COOK, Brad. Coca-Cola: a classic. *Brandchannel*, 2 dez. 2002; Coca-Cola, *Annual Report*.

Excelência de Marketing

Gillette

A Gillette conhece bem os homens. Não somente ela entende o que eles desejam para se cuidar como também sabe vender para esse público em todo o mundo. Desde a invenção do aparelho de barbear seguro por King C. Gillette em 1901, a empresa lançou inúmeros produtos inovadores. Exemplos disso são o primeiro aparelho de barbear com duas lâminas paralelas em 1971, denominado Trac II, uma lâmina com cabeça móvel em 1977 chamada Atra e o primeiro aparelho com duas lâminas paralelas montadas sobre molas independentes em 1989, o Sensor. Em 1998, a Gillette introduziu o Mach3, o primeiro sistema de barbear com três lâminas que se transformou em uma marca bilionária superada apenas pelo lançamento em 2006 do “melhor barbear do planeta” — o Fusion de seis lâminas, sendo cinco frontais para fazer a barba normal e uma traseira para aparar.

Atualmente, a Gillette detém a liderança do mercado de barbear, com 70 por cento de participação do mercado global e US\$ 7,5 bilhões em vendas anuais. Seiscentos milhões de homens usam um produto Gillette todos os dias, e a lâmina Fusion responde por 45 por cento dos aparelhos vendidos para homens nos Estados Unidos. O apelo de massa da Gillette é resultante de vários fatores, como extensa pesquisa de consumidores, inovações de produto com qualidade e comunicação de massa eficaz.

Os lançamentos de produtos da Gillette certamente melhoram os cuidados pessoais dos homens, mas foram seu impressionante conhecimento de marketing e suas campanhas que a ajudaram a atingir esse nível de sucesso internacional. Tradicionalmente, a Gillette usa uma mensagem de marketing global em vez de mensagens segmentadas por país ou região. Essa mensagem é sustentada por um amplo espectro de atividades complementares de propaganda, como patrocínios esportivos, comerciais de TV, promoções em lojas, anúncios impressos, propaganda on-line e marketing direto.

A ação de marketing global mais recente da Gillette, “The moment” (“O momento”), lançada em 2009, é uma extensão de sua conhecida campanha “The best a man can get” (“O melhor para o homem”). A nova campanha apresenta homens comuns, bem como os Campeões da Gillette — o astro do beisebol Derek Jeter, o campeão de tênis Roger Federer e o campeão de futebol Thierry Henry —, vivenciando momentos de hesitação e recebendo ajuda dos produtos Gillette para ganhar confiança. O objetivo era ajudar a expansão da empresa para além de lâminas de barbear e aumentar as vendas de toda sua linha de cuidados pessoais. O maciço esforço de marketing lançado em todo o mundo envolveu propaganda na televisão, na mídia impressa, na Internet e no ponto de venda.

Outro elemento crucial da estratégia de marketing da Gillette é o marketing esportivo. A ligação natural da Gillette com o beisebol e a tradição ajudou a empresa a se conectar emocionalmente com seu público-alvo, e seu patrocínio da Major League Baseball data de 1939. Tim Brosnan, vice-pre-

sidente executivo da liga, explicou: “A Gillette é uma pioneira no marketing esportivo, e abriu caminho para o patrocínio esportivo dos dias de hoje”. A propaganda da Gillette apresenta heróis do beisebol, como Hank Aaron, Mickey Mantle e Honus Wagner, desde 1910.

A Gillette também tem ligações com o futebol americano. A empresa patrocina o Gillette Stadium, casa do New England Patriots, e é patrocinadora corporativa da NFL, com quatro de seus produtos, Gillette, Old Spice, Head & Shoulders e Febreze, como produtos de uso oficial no vestiário dessa liga. As parcerias da Gillette incluem sorteios para ganhar ingressos de jogos da NFL, promoções no site e vínculos com a NFL, como a presença de alguns jogadores em seus comerciais. Há também o patrocínio de várias corridas e pilotos da NASCAR e do torneio de rugby Tri-Nations do Reino Unido. Além disso, foi criado uma Zamboni* no jogo de hóquei do Boston Bruins que parecia um enorme aparelho Fusion barbeando o gelo.

Embora o marketing esportivo seja um elemento crucial da estratégia de marketing da Gillette, a marca pretende atingir o público masculino em geral e, por isso, faz parceria com músicos, videogames e filmes — em um dos filmes de James Bond, *Goldfinger*, uma lâmina de barbear Gillette continha um dispositivo de acionamento de míssil.

Quando a Procter & Gamble adquiriu a Gillette em 2005 por US\$ 57 bilhões (um recorde de cinco vezes o faturamento), ela visava mais do que vendas e lucro. A P&G, especializada no marketing para mulheres, queria aprender a fazer marketing para homens em escala global, e ninguém faz isso melhor do que a Gillette.

Questões

1. A Gillette conseguiu convencer o mundo de que “mais é melhor” no tocante ao número de lâminas e outros atributos do barbear. Por que isso funcionou no passado? O que podemos esperar no futuro?
2. Alguns garotos-propaganda da Gillette, como Tiger Woods, envolveram-se em polêmicas depois de se tornarem defensores da marca. Isso prejudica de alguma forma o brand equity da Gillette ou sua mensagem de marketing? Justifique.
3. A Gillette pode vir a ser tão bem-sucedida no marketing para mulheres? Por quê?

Fonte: press release da Gillette, “Gillette launches new global brand marketing campaign”, 1º jul. 2009; press release da Major League Baseball, “Major League Baseball announces extension of historic sponsorship with Gillette dating back to 1939”, 16 abr. 2009; Gillette, *2009 Annual Report*; MULLMAN, Jeremy; THOMASELLI, Rich. Why Tiger is still the best Gillette can get. *Advertising Age*, 7 dez. 2009; STORY, Louise. Procter and Gillette learn from each other's marketing ways. *New York Times*, 12 abr. 2007; BEUCKE, Dan. A blade too far. *BusinessWeek*, 14 ago. 2006; ABELSON, Jenn. And then there were five. *Boston Globe*, 15 set. 2005; NEFF, Jack. Six-blade blitz. *Advertising Age*, p. 3, 53, 19 set. 2005; Editorial, “Gillette spends smart on fusion”. *Advertising Age*, p. 24, 26 set. 2005.

* Zamboni é uma marca de máquina que nivela a superfície do gelo em pista de patinação.

Panorama
brasileiro

Propaganda da empresa Universo: alcançando a nova classe média do Vale do Paraíba

Por Guilherme de Farias Shiraishi

A empresa Universo é a maior rede especializada de materiais elétricos e iluminação no Vale do Paraíba, em São Paulo. Ela possui operações de varejo e de distribuição na região, possuindo cinco lojas próprias nas cidades de Jacareí, São José dos Campos e Taubaté.

No ano de 2010, a assessora de marketing da Universo, Ana Cristina Kuranaga, identificou, em conjunto com a diretoria da organização, que as vendas voltadas para os segmentos constituídos pela nova classe média estavam abaixo do potencial de mercado da região. Com o fim da inflação e melhorias nas políticas públicas de distribuição de renda, houve no Brasil um aumento expressivo do número de famílias constituintes da nova classe média, que passaram a adquirir novos imóveis ou que passaram a ter condições financeiras de reformar suas residências. Tal aumento ocasionou também um aumento expressivo na demanda por materiais elétricos por parte dessa parcela da população. Somado esse fato, a empresa notou, por meio de pesquisas realizadas com os moradores da região, que as lojas da Universo não eram tão conhecidas pelos grupos formados por consumidores da nova classe média como era dos clientes já fidelizados no passado. Nesse cenário, Ana conseguiu aprovar a realização de uma campanha de propaganda voltada para esse público.

O primeiro passo desse programa de ação estabeleceu o objetivo da propaganda, que era conseguir divulgar, no Vale do Paraíba, o conceito da empresa junto aos consumidores da nova classe média. A segunda etapa foi a definição de um orçamento que teve de contar com a quebra de resistência inicial da diretoria. Com os argumentos das pesquisas e a definição clara dos objetivos da propaganda, a diretoria se convenceu de que os valores disponibilizados seriam, na verdade, bons investimentos e não meras despesas administrativas.

A mensagem escolhida focou o principal benefício percebido pelos clientes da loja: a confiança e a qualidade do atendimento prestado. A Universo tem como missão ser a melhor solução de materiais elétricos e iluminação e a forma encontrada para cumpri-la se dá pela confiança do relacionamento consolidado nos seus mais de trinta anos de atuação e pela qualidade na prestação de seus serviços, que inclui assessoria especializada de arquitetos e engenheiros. A execução da mensagem se deu pela escolha da participação de um de seus clientes mais ilustres, o apresentador Celso Portioli, notadamente com grande reconhecimento e carisma junto à nova classe média. A escolha do apresentador foi feita perante a afinidade entre o apresentador e a organização. Portioli relatou pessoalmente essa relação: “A parceria com a Universo é muito boa porque é uma parceria com os gestores da empresa. Eu tenho uma relação muito boa com eles, eles confiam em mim e eu confio neles. Eles

têm uma grande organização, se dedicam a isso, vivem isso, então, eu me sinto honrado. Para mim é uma honra e um prazer. Eles fazem isso com muito amor...”. O conteúdo da mensagem é um convite feito pelo apresentador, no qual ele solicita que as pessoas que necessitam de materiais elétricos visitem as lojas da organização. Em segundo plano são disponibilizadas as informações de identificação da organização como, por exemplo, o telefone e o website da Universo.

O último passo do programa de ação aconteceu com a escolha das mídias para veiculação das propagandas. Uma preocupação que foi superada ocorreu diante da necessidade de manter a veiculação dentro do orçamento acordado com a diretoria da empresa. A assessoria de marketing deveria garantir um bom indicador de exposição, limitando-se a cobertura do público desejável, frequência e impacto. A região do Vale do Paraíba possui diversas emissoras de rádio e televisão com grades regionais de anúncio. Tal característica possibilita relativizar os custos e diminuir a dispersão da veiculação das mensagens. Após uma verificação inicial das opções disponíveis e dos cálculos de seleção, a Universo decidiu veicular suas propagandas em grades específicas de programação no rádio e na televisão de modo intermitente ao longo do ano.

Após essa verificação quantitativa, ainda restavam boas opções e, portanto, foram feitas abordagens diretas com as áreas comerciais das emissoras qualificadas. A negociação com os veículos de comunicação resultou na opção da rede que comercializava espaços publicitários de TV no SBT, além da grade de programação na rádio Ótima FM. A escolha foi influenciada também pelas condições de pagamento da veiculação e características dos hábitos das audiências desses veículos de comunicação. Conversas com os representantes dessas emissoras ajudaram a sanar as dúvidas sobre as questões de hábitos de mídia do público-alvo e foram importantes para a escolha final. Cleber Iyama, executivo de contas da filiada do SBT no Vale do Paraíba, ressaltou que pesquisas de audiência da emissora destacavam que os consumidores da nova classe média assistiam boa parte da programação do SBT e tinham atitudes positivas sobre a programação. Do mesmo modo, a empresa Universo também se convenceu dos argumentos prestados por Elite José Sandri, diretor geral da Ótima FM: “A nossa rádio se pauta em pesquisas e comunicadores premiados com programação de música de qualidade, bate-papos, notícias regionais e grande audiência no Vale. Parte de nossa grade de atrações é vocacionada para o público da nova classe média, o que representa uma grande parcela da população na região do Vale do Paraíba”.

Os resultados da campanha de propaganda foram positivos. Desde então, houve um aumento do número de clientes na composição do *market share* da organização.

O reconhecimento da parceria entre a empresa e o apresentador Celso Portioli é citado por quase todos os clientes novos e tradicionais das lojas. A propaganda veiculada vem cumprindo a sua função de informar sobre o espírito de confiança existente no atendimento da Universo. A mensagem exposta é facilmente verificada no atendimento e na venda de produtos pelos atendentes e prestação de serviços complementares dos decoradores e engenheiros das lojas. Em 2012, a empresa renovou a campanha com o apresentador e também com os veículos de comunicação citados, indicando a presente satisfação da Universo com essa ação planejada de propaganda.

Questões

1. Quais foram os 5Ms da propaganda presentes no caso da empresa Universo?
2. Imagine que a empresa Universo não pudesse contar com o endosso do apresentador Celso Portioli. Que decisões de criação, avaliação, seleção e execução da mensagem você utilizaria para a propaganda da empresa?

Guilherme de Farias Shiraishi é mestre e doutor em Administração de Marketing pela Universidade de São Paulo (FEA/USP) e professor de Marketing da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Perspectiva brasileira

Product placement, merchandising e outras considerações

Por Edson Crescitelli, Marcos Cortez Campomar e Camila Gil

Fazer comunicação persuasiva eficaz em um ambiente marcado pela complexidade dos mercados, animosidade do público em relação às propagandas e saturação de mensagens de vendas, definitivamente, não é tarefa das mais fáceis. A intenção é identificar e explorar momentos nos quais os consumidores possam estar mais receptivos ou “desarmados” em relação às mensagens comerciais para vencer esses desafios. Como resultado da multiplicidade de meios e mensagens comerciais direcionadas ao consumidor, profissionais de marketing têm se preocupado com a efetividade das comunicações. Ainda que as formas tradicionais continuem a fazer parte do processo da comunicação comercial, tem-se procurado, cada vez mais, meios alternativos.

Nesse contexto, o *product placement* (PP) não é uma forma inovadora de comunicação, mas tem se destacado, mostrando sua força e importância na *mix* de comunicação explorado pelas organizações, especialmente para formas de comunicação de massa, a modalidade com maior saturação. Contudo, no Brasil, PP é ainda incipiente e merece ser melhor compreendido, sobretudo em relação à constante confusão com *merchandising*.

Os primeiros registros da utilização do PP são da década de 20 do século passado, nos Estados Unidos. As ações de PP aconteciam em rádios e no cinema e o maior anunciante era a Procter & Gamble. Também há casos de ações dessa natureza em filmes, identificadas como *tie-in*, por serem integradas com ações no ponto de venda. Observa-se que ao longo dos anos a visão simplista de somente inserir o produto em um contexto passou a ser mais abrangente, considerando também serviços e marcas. Por essa razão, o *product placement* também é chamado de *brand placement*. Na literatura do marketing encontra-se o termo *brand placement* como sinônimo de *product placement*, nomenclatura considerada, por alguns, mais adequada, uma vez que atualmente as empresas promovem marcas específicas e não produtos em geral. Apesar disso, no Brasil, o termo *product placement* é mais usual.

Existem diferentes definições para PP. Porém, na essência, *product placement* pode ser entendido como a inserção de mensagem paga sobre um produto (bem ou serviço) ou marca em uma mídia. Apesar de tecnicamente poder ser feita em qualquer tipo de mídia, tradicionalmente o PP é mais frequente em mídias de massa, especialmente em filmes e propagandas de TV, arenas onde se originou, se desenvolveu e é praticado com intensidade até hoje. É praticamente impossível assistir a um filme ou novela sem encontrar ações de PP dos mais variados formatos. Contudo, o PP está crescendo em outras mídias, como as digitais, especialmente em games.

Não existe um formato padrão para as ações de PP, pois elas podem variar em relação ao conteúdo, tempo e custo de veiculação. Essa versatilidade é a grande virtude do PP, pois permite aos anunciantes e suas agências muita liberdade na hora de criar ações para seus produtos. O PP cresce de forma significativa no Brasil e representa uma importante fonte de receita para veículos — leiam-se emissoras de TV — e agências de comunicação, das quais algumas já se tornaram especializadas nesse tipo de atividade.

O grande desafio para uma ação eficaz de PP está na forma como ela será inserida no contexto. Se for ostensiva demais tende a gerar ruído, ou seja, uma ruptura na narrativa e, dessa forma, certamente provocará reação negativa da audiência. Por outro lado, se for muito sutil, excessivamente integrada ao contexto, poderá passar despercebida pela audiência, o que não é, seguramente, sua intenção inicial.

Apesar de sua versatilidade, tecnicamente pode-se classificar as ações de PP em três níveis: *exposição* (é a simples exposição visual de um produto em um dado contexto); *exposição com demonstração* (envolve além da exposição algum tipo de demonstração ou manipulação do produto em um contexto); e *exposição com demonstração acrescida de depoimento* (inclui exposição, manipulação com depoimento ou testemunhal. É o nível que tende a proporcionar melhor efeito por dar mais relevância ao produto dentro do contexto). Essa última forma de PP, na realidade, se asseme-

lha muito a uma propaganda tradicional. A diferença é que o PP está dentro do programa e a propaganda fora, no tradicional *break* para comerciais. Esse fato é significativo se for considerado o baixo interesse do público pelas mensagens comerciais nos *breaks* regulares. Por essa razão, o PP pode ser considerado — com razão — o substituto da propaganda convencional. Ou seja, o PP leva a mensagem comercial de fora para dentro da programação.

Por sua versatilidade, o PP mostra-se como uma forma de comunicação bastante útil frente aos desafios impostos para uma comunicação de marketing eficiente. Por esse motivo, ele tem evoluído constantemente e assim vai ampliando seu escopo e eliminando os limites em relação a outras formas de comunicação, como, por exemplo, em relação ao patrocínio e ao *advertainment* (fusão de propaganda com entretenimento) e à própria propaganda, como já mencionado anteriormente. Um bom exemplo da dificuldade em estabelecer os limites entre essas formas de comunicação é o conhecido filme *Náufrago*, com as inserções de marcas como Wilson e FedEx.

Abordados conceito e peculiaridades, fica mais fácil a compreensão da origem da confusão entre product placement e merchandising. No Brasil, vários setores do mercado de comunicação chamam ações de PP de ações de merchandising. A Rede Globo, maior emissora de TV do país, por exemplo, tem um departamento de “merchandising” que cuida principalmente de PP. Merchandising envolve a exposição/divulgação de produtos no ponto de venda. É provável que essa confusão (chamar PP de merchandising) tenha sido originada pelo termo “exposição de produtos”, comum às

duas ações. Porém, apesar de terem o conceito de exposição de produtos em comum, são praticadas em ambientes bem diferentes, razão pela qual não podem ser consideradas a mesma coisa. O uso inadequado desses termos pode gerar confusão, equívocos e contratempos, especialmente se utilizados em contextos internacionais, pois eles têm significados diferentes, como já foi demonstrado.

O processo de comunicação de marketing é um processo dinâmico, que acompanha os avanços tecnológicos, as mudanças no comportamento do consumidor e a competitividade do mercado em que está inserido. Com a multiplicidade de canais de comunicação e de mensagens advindas desse processo, acadêmicos e profissionais de marketing têm procurado identificar alternativas de comunicação àquelas tradicionais, buscando, assim, uma maneira de aumentar a eficiência e eficácia do processo de comunicação com o mercado. Isso tem acontecido de duas maneiras distintas: ou pelo desenvolvimento de novas mídias e de novas ferramentas de comunicação ou por meio do resgate de ferramentas de comunicação já existentes, porém pouco utilizadas. O product placement é uma ferramenta de comunicação tão antiga quanto a própria TV, cinema e rádio, mas que por suas características foi se adaptando, mantendo-se até os dias atuais e sendo aplicada com sucesso até na recente arena da comunicação digital. Por essa razão, o PP tem sido foco de crescente interesse por parte de acadêmicos e profissionais de marketing.

Edson Crescitelli é professor da FEA/USP e diretor acadêmico da ESPM. **Marcos Cortez Campomar** é professor titular de Marketing da FEA/USP. **Camila Gil** é mestre em Administração pela FEA/USP.

Notas

1. SEWALL, D. Old spice rolls out new ads. *Associated Press*, 1º jul. 2010; TSCHORN, A. Old Spice ad connects women to male brand with a wink. *Los Angeles Times*, 6 mar. 2010; WILLIAMS, M. E. Take that, Super Bowl. *Salon.com*. Disponível em: <www.salon.com>. Acesso em: 22 fev. 2010.
2. NUNES, P. F.; MERRIHUE, J. The continuing power of mass advertising. *Sloan Management Review*, p. 63-69, inverno 2007.
3. NEFF, J. “Broken” ad model holds big advantages for P&G. *Advertising Age*, 5 mar. 2007.
4. COLLEY, R. H. *Defining advertising goals for measured advertising results*. Nova York: Association of National Advertisers, 1961.
5. AMALDOSS, W.; HE, C. Product variety, informative advertising, and price competition. *Journal of Marketing Research* 47, p. 146-56, fev. 2010.
6. BUSS, D. OnStar first aid. *Brandchannel*. Disponível em: <www.brandchannel.com>. Acesso em: 15 fev. 2010; ONSTAR expands TV campaign ads based on real-life stories. *Road & Travel Magazine*, 5 nov. 2003.
7. RESPONSES to comparative advertising. *Journal of Consumer Research* 32, p. 530-40, mar. 2006; GREWAL, D.; KAVANOR, S.; BARNES, J. Comparative versus noncomparative advertising: a meta-analysis. *Journal of Marketing* 61, p. 1-15, out. 1997; ROSE, R. L.; MINIARD, P. W.; BARONE, M. J.; MANNING, K. C.; TILL, B. D. When persuasion goes undetected: the case of comparative advertising. *Journal of Marketing Research* 30, p. 315-30, ago. 1993.
8. CHANDY, R.; TELLIS, G. J.; MACINNIS, D.; THAIANICH, P. What to say when: advertising appeals in evolving markets. *Journal of Marketing Research* 38, nov. 2001; TELLIS, G. J.; CHANDY, R.; THAIANICH, P. Decomposing the effects of direct advertising: which brand works, when, where, and how long? *Journal of Marketing Research* 37, p. 32-46, fev. 2000; DAHANER, P. J.; BONFRER, A.; DHAR, S. The effect of competitive advertising. *Journal of Marketing Research* 45, p. 211-25, abr. 2008; SCHULTZ, D. E.; MARTIN, D.; BROWN, W. P. *Strategic advertising campaigns*. Chicago: Crain Books, p. 192-97, 1984.
9. VAKRATSAS, D.; FEINBERG, F. M.; BASS, F. M.; KALYANARAM, G. The shape of advertising response functions revisited: a model of dynamic probabilistic thresholds. *Marketing Science* 23, p. 109-19, inverno 2004; para uma melhor análise, veja ALLENBY, G.; HANSSENS, D. Advertising response. *Marketing Science Institute, Special Report*, No. 05-200, 2005.
10. LODISH, L. M.; ABRAHAM, M.; KALMENSON, S.; LIVELBERGER, J.; LUNBETKIN, B.; RICHARDSON, B.; STEVENS, M. E. How T.V. advertising works: a meta-analysis of 389 real-world split cable T.V. advertising experiments. *Journal of Marketing Research* 32, p. 125-39, maio 1995.
11. ALLENBY, G.; HANSSENS, D. Advertising response. *Marketing Science Institute, Special Report*, No. 05-200, 2005; NEFF, J. TV doesn't sell package goods. *Advertising Age*, 24, p. 1, 30, maio 2004.
12. LANGTON, C. Searching for the holy global ad grail. *Brandweek*, p. 16, 5 jun. 2006.
13. MANNING, J. Got Milk? *Associations Now*, p. 56-61, 1º jul. 2006; MANNING, J.; KELLER, K. L. Making advertising work: how Got Milk? marketing stopped a 20-year sales decline. *Marketing Management*, jan./fev. 2003; MANNING, J. *Got Milk? the book*. Nova York: Prima Lifestyles, 1999.
14. PFANNER, E. When consumers help, ads are free. *New York Times*, p. B6, 22 jun. 2009; SULLIVAN, E. H. J. Heinz: consumers sit in the director's chair for viral effort. *Marketing News*, p. 10, 10 fev. 2008; STORY, L. The high price of creating free ads. *New York Times*, 26 maio 2007; PETRECCA, L. Madison Avenue wants you!

- or at least your videos). *USA Today*, 21 jun. 2007; PFANNER, E. Leave it to the professionals? Hey, let consumers make their own ads. *New York Times*, 4 ago. 2006.
15. LAMPERD, R. Vegemite product renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 was dumped. *Herald Sun*, 7 out. 2009; FOLLIES. *Advertising Age*, p. 20, 14 dez. 2009.
 16. AMOS, D. P. How I did it: Aflac's CEO explains how he fell for the duck. *Harvard Business Review*, jan./fev. 2010; ELLIOTT, S. Not Daffy or Donald, but still Aflac's rising star. *New York Times*, 22 abr. 2009; SAMPEY, K. Q&A: Aflac CMO Herbert. *Adweek*, 16 out. 2006; INSANA, R. Insurance business just ducky for AFLAC. *USA Today*, 5 jul. 2005; BRAY, C. If it quacks, it may be an insurance ad. *Wall Street Journal*, 2 abr. 2003; ELLIOTT, S. Why a duck? Because it sells insurance. *New York Times*, 24 jun. 2002.
 17. SCARBOROUGH writes a refreshing headline for the newspaper industry: three-quarters of adults are reading newspapers, in print or online. *Scarborough Research*. Disponível em: <www.scarborough.com>; PLAMBECK, J. Newspaper circulation falls nearly 9%. *New York Times*, 26 abr. 2010.
 18. MULLMAN, J. Breaking with bottle fires up Absolut sales. *Advertising Age*, 18 fev. 2008; MACMAINS, A. "Absolut World" debuts. *Adweek*, 27 abr. 2007; ELLIOTT, S. In an "Absolut World," a vodka could use the same ads for more than 25 years. *New York Times*, 27 abr. 2007; HOWARD, T. Absolut gets into spirit of name play with new ads, *USA Today*, jan. 16, 2006.
 19. THE INFINITE dial 2009. *Arbitron*, abr. 2009.
 20. MOTEL 6 ad earns grand prize at radio mercury awards. *Motel 6*. Disponível em: <www.motel6.com>. Acesso em: 1º jul. 2009; Motel 6 receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 advertising campaigns. Business Editors/Travel Writers, *Business Wire*, 22 nov. 2002.
 21. SHEEHAN, K. B. *Controversies in contemporary advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
 22. HILLS, S. McNeil e Sugar Association settle Splenda dispute. *Food Navigator-usa.com*. Disponível em: <www.foodnavigator-usa.com>. Acesso em: 18 nov. 2008; MILLER, J. P. Bitter sweets fight ended. *Chicago Tribune*, 12 maio 2007; JOHNSON, A. How sweet it isn't: maker of equal says ads for J & J's Splenda misled; chemistry lesson for jurors. *Wall Street Journal*, 6 abr. 2007. Para uma discussão sobre o possível papel da propaganda corretiva, veja DARKE, P.; ASHWORTH, L.; RITCHIE, R. J. B. Damage from corrective advertising: causes and cures. *Journal of Marketing* 72, p. 81-97, nov. 2008.
 23. Para uma leitura complementar, veja COHEN, D. *Legal issues in marketing decision making*. Cincinnati, OH: South-Western, 1995.
 24. KAVANAGH, J. Ad council gets creative to get your attention. *CNN*. Disponível em: <www.cnn.com>. Acesso em: 2 set. 2009.
 25. SCHULTZ et al. *Strategic advertising campaigns*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, set. 1994. p. 340.
 26. MALAVIYA, P. The moderating influence of advertising context on ad repetition effects: the role of amount and type of elaboration. *Journal of Consumer Research* 34, p. 32-40, jun. 2007.
 27. MALYKHINA, E. GEICO poses "rhetorical questions". *Brandweek*, 28 dez. 2009; ARMBRUSTER, A. GEICO takes varied roads to consumers. *Television Week*, p. 10, 12 mar. 2007; WALKER, R. Pop culture evolution. *New York Times Magazine*, 15 abr. 2007; *Yahoo Finance*. Disponível em: <http://biz.yahoo.com/ic/10/10616.html>.
 28. JAFFE, S. Easy riders. *American Demographics*, p. 20-23, mar. 2004.
 29. CHAFKIN, M. Ads and atmospherics. *Inc.*, fev. 2007.
 30. CLIFFORD, S. Billboards that look back. *New York Times*, 31 maio 2008.
 31. KLAASSEN, A.; HAMPP, A. Inside outdoor's digital makeover. *Advertising Age: Creativity*, p. 5, 14 jun. 2010.
 32. KLAASSEN, A.; HAMPP, A. Inside outdoor's digital makeover. *Advertising Age: Creativity*, p. 5, 14 jun. 2010.
 33. FINE, J. Where are advertisers? At the movies. *BusinessWeek*, p. 65-66, 25 maio 2009; Advertisers go outside to play. *AdweekMedia*, p. 1, 9 mar. 2009; GREENBURG, Z. O'Malley. Take your brand for a ride. *Forbes*, p. 67, 2 mar. 2009.
 34. PELLINE, J. New commercial twist in corporate restrooms. *San Francisco Chronicle*, 6 out. 1986.
 35. STEINBERG, B.; VRANICA, S. Prime-time TV's new guest stars: products. *Wall Street Journal*, 13 jan. 2004; WILES, M. A.; DANIELOVA, A. The worth of product placement in successful films: an event study analysis. *Journal of Marketing* 73, p. 44-63, jul. 2009; BALASUBRAMANIAN, S. K.; KARRH, J.; PATWARDHAN, H. Audience response to product placements: an integrative framework and future research agenda. *Journal of Advertising* 35, p. 115-41, 2006; RUSSELL, C. A.; STERN, B. Consumers, characters, and products: a balance model of sitcom product placement effects. *Journal of Advertising* 35, p. 7-18, 2006; RUSSELL, C. A.; BELCH, M. A managerial investigation into the product placement industry. *Journal of Advertising Research* 45, p. 73-92, 2005.
 36. CLIFFORD, S. Product placements acquire a life of their own on shows. *New York Times*, 14 jul. 2008; FCC opens inquiry into stealthy TV product placement. *Associated Press*, 26 jun. 2008; REIDY, C. Staples gets an office encore. *Boston Globe*, 4 nov. 2006; JOHNSTON, J. L. Branded entertainment: the old is new again and more complicated than ever. *Journal of Sponsorship* 2, p. 170-75, fev. 2009.
 37. POPAI. Disponível em: <www.popai.com>. Acesso em: 22 ago. 2010.
 38. BEZAWADA, R.; BALACHANDER, S.; KANNAN, P. K.; SHANKAR, V. Cross-category effects of aisle and display placements: a spatial modeling approach and insights. *Journal of Marketing* 73, p. 99-117, maio 2009; CHANDON, P.; HUTCHINGTON, J. W.; BRADLOW, E. T. YOUNG, S. H. Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing* 73, p. 1-17, nov. 2009.
 39. YACKEY, B. Walmart reveals 18-month results for SMART network. *Digital Signage Today*, 23 fev. 2010; FRIEDMAN, M. Walmart's new in-store ads turning heads. *Arkansas Business*, 22 set. 2008; PETRECCA, L. Wal-Mart TV sells marketers flexibility. *USA Today*, 29 mar. 2007.
 40. TERDIMAN, D. McDonald's is lead sponsor of olympics-themed ARG, "the lost ring". *CNET News*, 6 mar. 2008; CLIFFORD, S. An online game so mysterious its famous sponsor is hidden. *New York Times*, 1º abr. 2008; ARNOLDY, B. Wisdom of the crowd triumphs in alternate reality games. *Christian Science Monitor*, 26 mar. 2008.
 41. STEIBERG, B. "Sunday Night Football" remains costliest TV show. *Advertising Age*, 26 out. 2009.
 42. 4A's television production cost survey. 4A's. Disponível em: <www.aaaa.org>. Acesso em: 15 dez. 2009.
 43. Para saber mais sobre outros efeitos de contexto de mídia, veja KAMINS, M. A.; MARKS, L. J.; SKINNER, D. Television commercial evaluation in the context of program-induced mood: congruency versus consistency effects. *Journal of Advertising*, p. 1-14, jun. 1991; veja também WANG, J.; CALDER, B. J. Media transportation and advertising. *Journal of Consumer Research* 33, p. 151-62, set. 2006.
 44. LORD, K. R.; LEE, M.-S.; SAUER, P. L. Program context antecedents of attitude toward radio commercials. *Journal of the Academy of Marketing Science* 13, p. 3-15, inverno 1994; LORD, K. R.; BURNKRANT, R. E. Attention versus distraction: the interactive effect of program involvement and attentional devices on commercial processing. *Journal of Advertising*, p. 47-60, mar. 1993.
 45. RUST, R. T. *Advertising media models: a practical guide*. Lexington, MA: Lexington Books, 1986.
 46. MESAK, H. I. An aggregate advertising pulsing model with wearout effects. *Marketing Science* 11, p. 310-26, verão 1992; FEINBERG, F. M. Pulsing policies for aggregate advertising models. *Marketing Science* 11, p. 221-34, verão 1992.
 47. MONTGOMERY, D. B.; SILK, A. J. Estimating dynamic effects of market communications expenditures. *Management Science*, p. 485-501, jun. 1972; PALDA, K. S. The measurement of cumulative advertising effect. *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*, 1964. p. 87.
 48. TELLIS, G. J.; CHANDY, R. K.; THAVANICH, P. Which ad works, when, where, and how often? Modeling the effects of direct television advertising. *Journal of Marketing Research* 37, p. 32-46, fev. 2000; KALRA, A.; GOODSTEIN, R. C. The impact of advertising positioning strategies on consumer price sensitivity. *Journal of Marketing Research*, p. 210-24, maio 1998; KAUL, A.; WITTINK, D. R. Empirical generalizations about the impact of advertising on price sensitivity and price. *Marketing Science* 14, p. G151-60,

- verão 1995; WALKER, D.; DUBITSKY, T. M. Why liking matters. *Journal of Advertising Research*, p. 9-18, maio/jun. 1994; MEHTA, A. How advertising response modeling (ARM) can increase ad effectiveness. *Journal of Advertising Research*, p. 62-74, maio/jun. 1994; DEIGHTON, J.; HENDERSEN, C.; NESLIN, S. The effects of advertising on brand switching and repeat purchasing. *Journal of Marketing Research* 31, p. 28-43, fev. 1994; HOLSTIUS, K. Sales response to advertising. *International Journal of Advertising* 9, p. 38-56, set. 1990.
49. HOLLIS, N. The future of tracking studies. *Admap*, p. 151-53, out. 2004.
 50. BLATTBERG, De R. C.; NESLIN, S. A. *Sales promotion: concepts, methods, and strategies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990. Esse texto apresenta um estudo detalhado e analítico da promoção de vendas. Um exame abrangente do trabalho acadêmico sobre promoções de vendas pode ser encontrado em NESLIN, S. Sales promotion. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 310-38, 2002.
 51. AILAWADI, K.; GEDENK, K.; NESLIN, S. A. Heterogeneity and purchase event feedback in choice models: an empirical analysis with implications for model building. *International Journal of Research in Marketing* 16, p. 177-98, set. 1999. Veja também AILAWADI, K. L.; GEDENK, K.; LUTZKY, C.; NESLIN, S. A. Decomposition of the sales impact of promotion-induced stockpiling. *Journal of Marketing Research* 44, ago. 2007; ANDERSON, E. T.; SIMESTER, D. The long-run effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies. *Marketing Science* 23, p. 4-20, inverno 2004; WATHIEU, L.; MUTHUKRISHNAN, A. V.; BRONNENBERG, B. J. The asymmetric effect of discount retraction on subsequent choice. *Journal of Consumer Research* 31, p. 652-65, dez. 2004; KOPALLE, P.; MELA, C. F.; MARSH, L. The dynamic effect of discounting on sales: empirical analysis and normative pricing implications. *Marketing Science* 18, p. 317-32, verão 1999.
 52. VAN HEERDE, H. J.; GUPTA, S.; WITTINK, D. Is 75% of the sales promotion bump due to brand switching? No, only 33% is. *Journal of Marketing Research* 40, p. 481-91, nov. 2003; VAN HEERDE, H. J.; LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. The estimation of pre and postpromotion dips with store-level scanner data. *Journal of Marketing Research* 37, p. 383-95, ago. 2000.
 53. Para obter um bom resumo da pesquisa sobre a possibilidade de uma promoção prejudicar os privilégios concedidos aos consumidores de marcas líderes, veja BLATTBERG e NESLIN. Sales promotion: the long and short of it. *Marketing Letters* 1, dez. 2004; veja também ROSENBLUM, S. In recession, even the holdouts use coupons. *New York Times*, 24 set. 2009. Para assunto relacionado, veja BARONE, M. J.; ROY, T. Does exclusivity pay off? Exclusive price promotions and consumer response. *Journal of Marketing* 74, p. 121-32, mar. 2010.
 54. BROWN, R. G. Sales response to promotions and advertising. *Journal of Advertising Research*, p. 36-37, ago. 1974. Veja também JEDIDI, K.; MELA, C. F.; GUPTA, S. Managing advertising and promotion for long-run profitability. *Marketing Science* 18, p. 1-22, inverno 1999; MELA, C. F.; GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research* 34, p. 248-61, maio 1997; PAPATLA, P.; KRISHNAMUTI, L. Measuring the dynamic effects of promotions on brand choice. *Journal of Marketing Research* 33, p. 20-35, fev. 1996.
 55. 2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P & G gain — Project Gainiac. *Promotion Marketing Association*. Disponível em: <www.pmalink.org>.
 56. ABRAHAM, M. M.; LODISH, L. M. Getting the most out of advertising and promotion. *Harvard Business Review*, p. 50-60, maio/jun. 1990. Veja também SRINIVASAN, S.; PAUWELS, K.; HANSENS, D.; DEKIMPE, M. Do promotions benefit manufacturers, retailers, or both? *Management Science* 50, p. 617-29, maio 2004.
 57. LODISH, L. M.; ABRAHAM, M.; KALMESON, S.; LIVELSBARGER, J.; LUBETKIN, B.; RICHARDSON, B.; STEVENS, M. E. How T.V. advertising works: a meta-analysis of 389 real world split cable T.V. advertising experiments. *Journal of Marketing Research* 32, p. 125-39, maio 1995.
 58. SLOTEGRAAF, R. J.; PAUWELS, K. The impact of brand equity innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research* 45, p. 293-306, jun. 2008.
 59. Para obter um modelo de definição de objetivos de promoção, veja JONES, D. B. Setting promotional goals: a communications relationship model. *Journal of Consumer Marketing* 11, p. 38-49, 1994.
 60. AILAWADI, K. L.; HARLAM, B. A.; CESAR, J.; TROUNCE, D. T. Promotion profitability for a retailer: the role of promotion, brand, category, and store characteristics. *Journal of Marketing Research* 43, p. 518-36, nov. 2006.
 61. YORK, E. B.; ZMUDA, N. Sampling: the new mass media. *Advertising Age*, p. 3, 56, 12 maio 2008.
 62. SKIDMORE, S. Coupons evolve for the digital age. *Associated Press*, 30 ago. 2009; 20 most popular comparison shopping websites. *eBizMBA*. Disponível em: <www.ebizmba.com>. Acesso: jun. 2010.
 63. GOMEZ, M.; RAO, V.; MCLAUGHLIN, E. Empirical analysis of budget and allocation of trade promotions in the U.S. supermarket industry. *Journal of Marketing Research* 44, ago. 2007; BRUCE, N.; DESAI, P. S.; STAELIN, R. The better they are, the more they give: trade promotions of consumer durables. *Journal of Marketing Research* 42, p. 54-66, fev. 2005.
 64. AILAWADI, K. L.; HARLAM, B. An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store brand share. *Journal of Marketing* 68, p. 147-66, jan. 2004; AILAWADI, K. L. The retail power-performance conundrum: what have we learned? *Journal of Retailing* 77, p. 299-318, outono 2001; FARRIS, P. W.; AILAWADI, K. L. Retail power: monster or mouse? *Journal of Retailing*, p. 351-69, inverno 1992; PAUWELS, K. How retailer and competitor decisions drive the long-term effectiveness of manufacturer promotions. *Journal of Retailing* 83, p. 364-90, 2007.
 65. BANDLER, J. The shadowy business of diversion. *Fortune*, p. 65, 17 ago. 2009; LAL, R.; LITTLE, J.; VILAS-BOAS, J. M. A theory of forward buying, merchandising, and trade deals. *Marketing Science* 15, p. 21-37, inverno 1996.
 66. IBIS World USA. Disponível em: <www.ibisworld.com>; LIM, N.; AHEARNE, M. J.; HAM, S. H. Designing sales contests: does the prize structure matter? *Journal of Marketing Research* 46, p. 356-71, jun. 2009.
 67. KRAFT'S Oreo takes super reggie. *Promo*, 12 mar. 2009; WONG, E. How Kraft's double stuff Oreo launch trumped expectations. *Brandweek*, 31 ago. 2009; OREO double stuff racing league (DSRL). *Promotion Marketing Association*. Disponível em: <www.pmalink.org>.
 68. SCHAFFIR, K. H.; TRENTEN, H. G. *Marketing information systems*. Nova York: AMACOM, 1973. p. 81.
 69. DODSON, J. A.; TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Impact of deals and deal retraction on brand switching. *Journal of Marketing Research* 15, p. 72-81, fev. 1978.
 70. IEG Sponsorship Report, as quoted in "Sponsorship spending revised, growth cut in half: IEG. *Promo*, 18 jun. 2009.
 71. KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, p. 48-64, inverno 1973-1974.
 72. KERWIN, K. When the factory is a theme park. *BusinessWeek*, p. 94, 3 maio 2004; O'CONNELL, V. "You-are-there" advertising. *Wall Street Journal*, 5 ago. 2002.
 73. BORDEN, J. Tornado: experiential marketing takes the industry by storm in 2008. *Marketing News*, p. 23-26, 15 jan. 2008.
 74. SCHMELLING, M. Creative mischief. *Fast Company*, p. 134-38, nov. 2008; GE profile inflatable product replicas hit Times Square. *Landmark Creations*. Disponível em: <www.landmarkcreations.com>; SULLIVAN, L. GE ads show how to lighten the laundry load. *Marketing Daily*, 27 ago. 2008.
 75. PERSONAL care marketers: who does what. *IEG Sponsorship Report*, p. 4, 16 abr. 2007.
 76. CORNWELL, B.; HUMPHREYS, M. S.; MAGUIRE, A. M.; WEEKS, C. S.; TELLEGEN, C. Sponsorship-linked marketing: the role of articulation in memory. *Journal of Consumer Research* 33, p. 312-21, dez. 2006.
 77. CASSIDY, H. So you want to be an olympic sponsor? *Brandweek*, p. 24-28, 7 nov. 2005.
 78. BRANDS suit up for "Iron Man 2". *Adweek*, 14 maio 2010.
 79. BB & T continues sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress racing. *SceneDaily*, 14 jan. 2010; BB&T puts name on new

- Winston-Salem Ballpark. *Winston-Salem Journal*, 24 fev. 2010; Bank's new department, deals reflect elevated sponsorship status. *IEG Sponsorship Report*, p. 1, 8, 16 abr. 2007.
80. THE ASSOCIATION of National Advertisers tem uma fonte útil: "Event marketing: a management guide". Disponível em: <www.ana.net/bookstore>.
81. CORNWELL, T. B.; WEEKS, C. S.; ROY, D. P. Sponsorship-linked marketing: opening the black box. *Journal of Advertising* 34, verão 2005.
82. VON HOFFMAN, C. Buying up the bleachers. *Brandweek*, p. 18-21, 19 fev. 2007.
83. SHANKIN, W. L.; KUZMA, J. Buying that sporting image. *Marketing Management*, p. 65, primavera 1992.
84. PINE, B. J.; GILMORE, J. H. *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999.
85. 2006 experiential marketing study. *Jack Morton*. Disponível em: <www.jackmorton.com>.
86. DO WE have a story for you! *Economist*, p. 57-58, 21 jan. 2006; RIES, Al; RIES, Laura. *The fall of advertising and the rise of PR*. Nova York: HarperCollins, 2002.
87. PRWeek campaign of the year. *PRWeek*, 5 mar. 2009; Man lives in IKEA. *Ketchum*. Disponível em: <www.ketchum.com>; MAN lives in NYC IKEA store. *Associated Press*, 8 jan. 2008.
88. KETCHUM and Dreyer's win PRWeek campaign of the year award. *PRNewswire*, 12 mar. 2010; Dreyer's slow churned dishes out a taste of recovery with the debut of "red, white and no more blues" flavor. *PRNewswire*, 23 jun. 2009; BEAT the blues with a taste of recovery. *CLIO 2010*. Disponível em: <www.clioawards.com>.
89. MERIMS, A. M. Marketing's stepchild: product publicity. *Harvard Business Review*, p. 111-12, nov./dez. 1972. Veja também PAINE, K. D. There is a method for measuring PR. *Marketing News*, p. 5, 6 nov. 1987.

Gerenciamento das comunicações pessoais: marketing direto e interativo, comunicação boca a boca e vendas pessoais

PARTE 7 Comunicação do valor

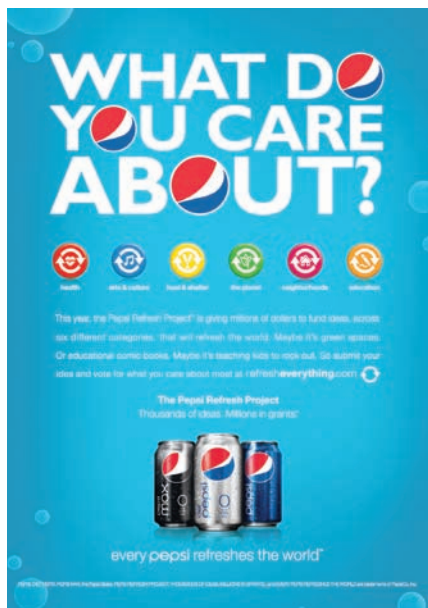
Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Como as empresas podem usar o marketing direto para obter vantagem competitiva?
2. Como as empresas podem conduzir um marketing interativo eficiente?
3. Como a comunicação boca a boca afeta o sucesso do marketing?
4. Que decisões as empresas enfrentam ao configurar e gerenciar uma força de vendas?
5. Como os profissionais de vendas podem melhorar suas habilidades de vender, negociar e executar o marketing de relacionamento?

Diante da revolução da Internet, as atuais comunicações de marketing ocorrem cada vez mais como uma espécie de diálogo pessoal entre a empresa e seus clientes. As empresas devem perguntar não apenas “Como podemos contatar nossos clientes?”, mas também “Como nossos clientes podem nos contatar?” e “Como nossos clientes podem contatar uns aos outros?”. As novas tecnologias incentivaram as empresas a passar da comunicação de massa para outra mais direcionada e de duas vias. Os consumidores passaram a desempenhar um papel muito mais participativo no processo de marketing. Veja como a Pepsi envolveu o consumidor em suas comunicações de marketing.¹

Pela primeira vez em 23 anos, a PepsiCo decidiu não anunciar nenhuma de suas marcas de refrigerante durante o maior evento de mídia dos Estados Unidos, o Super Bowl. Em vez disso, lançou seu ambicioso projeto Pepsi Refresh. Com o slogan “Every Pepsi refreshes the world” (“Toda Pepsi refresca o mundo”), a empresa destinou US\$ 20 milhões ao projeto para financiar ideias de qualquer pessoa, em qualquer lugar, a qualquer momento que possam fazer diferença em seis áreas: saúde, artes e cultura, alimentação e moradia, meio ambiente, bairros e educação. As ideias inscritas no site refresheverything.com são submetidas a uma votação on-line pelo público em geral. A presença significativa no Facebook, no Twitter e em outras redes sociais é um aspecto-chave do projeto. Os primeiros beneficiários receberam financiamento para uma variedade de projetos, incluindo a construção de um playground comunitário, o fornecimento de kits de cuidados pessoais para tropas em campo de batalha ou para feridos de guerra em recuperação em casa, e aulas de educação financeira para adolescentes. A Pepsi também alocou uma verba adicional de US\$ 1,3 milhão no verão de 2010 para apoiar as comunidades na região do Golfo do México afetadas por um catastrófico derramamento de petróleo.

Os profissionais de marketing vêm tentando identificar o jeito certo de participar da conversa com o consumidor. Personalizar a comunicação e criar diálogos dizendo e fazendo a coisa certa, para a pessoa certa e na hora certa é essencial para a eficácia de marketing. Neste capítulo, examinaremos como as empresas personalizam sua comunicação de marketing para produzir mais impacto. Começaremos pela avaliação do marketing direto e o interativo; em seguida, consideraremos a comunicação boca a boca e finalizaremos com a venda pessoal e a força de vendas.



Refletindo a nova sensibilidade dos consumidores que se preocupam com o produto que as empresas fazem, a Pepsi usou o Super Bowl para lançar uma nova e importante ação de marketing de causa em vez de suas tradicionais campanhas extravagantes.

Marketing direto

Hoje em dia, os profissionais de marketing constroem relacionamentos duradouros com os clientes,² a quem enviam cartões de aniversário, materiais relevantes ou pequenos brindes. Companhias aéreas, hotéis e outros tipos de negócio adotam programas de recompensas por frequência de compras e clubes de associados.³ O **marketing direto** é o uso de canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários.

Os profissionais de marketing direto podem usar uma série de canais para atingir individualmente os consumidores potenciais e os clientes, por meio de mala direta, marketing por catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis. De modo geral, eles buscam uma resposta mensurável, normalmente um pedido de cliente, por meio do **marketing de pedido direto**. O marketing direto tem se revelado o caminho preferencial de acelerado crescimento para chegar até os clientes, em parte devido aos elevados e crescentes custos para atingir mercados organizacionais com uma força de vendas. As vendas geradas pelos canais tradicionais de marketing direto (catálogos, mala direta e telemarketing) crescem rapidamente, em conjunto com as vendas de mala direta, que incluem as vendas para o mercado consumidor e B2B e a arrecadação de fundos por instituições filantrópicas.

O marketing direto tem ultrapassado as vendas de varejo nos Estados Unidos, e respondeu por quase 53 por cento do total de despesas com propaganda em 2009, e as empresas gastaram mais de US\$ 149 bilhões em marketing direto por ano, o que representou 8,3 por cento do PIB.⁴

Os benefícios do marketing direto

A *desmassificação do mercado* revelou um número crescente de nichos com preferências distintas. Consumidores sem tempo e cansados de congestionamentos no trânsito, sem falar da dor de cabeça na procura de uma vaga para estacionar, gostam de linhas telefônicas gratuitas, sites sempre disponíveis, entrega em 24 horas e comerciantes comprometidos com o atendimento ao cliente. Além disso, muitas redes de lojas abandonaram itens especializados de entrega mais lenta, criando uma oportunidade para os profissionais de marketing direto promoverem esses itens diretamente entre os compradores interessados.

As empresas vendedoras também levam vantagens com a desmassificação. Os profissionais de marketing direto podem comprar uma lista de mala direta contendo os nomes de praticamente qualquer grupo: pessoas canhotas, obesas ou milionárias. Eles podem personalizar as mensagens e construir um relacionamento contínuo com cada cliente. Os pais de recém-nascidos podem receber correspondência periódica que descreve novas roupas, brinquedos e outros itens à medida que a criança cresce.

O marketing direto pode atingir consumidores potenciais no momento em que eles querem fazer uma solicitação e, portanto, ser notado por alvos altamente interessados. Além disso, permite testar meios e mensagens alternativos em busca da abordagem com a melhor relação custo-benefício. O marketing direto também torna a oferta e a estratégia da empresa menos visíveis à concorrência. Por fim, os profissionais de marketing direto podem medir as respostas a suas campanhas e, assim, identificar as mais rentáveis. Uma empresa que pratica com sucesso o marketing direto é a L.L.Bean.⁵

L.L.Bean O fundador da L.L.Bean, Leon Leonwood (L. L.) Bean, voltou de uma viagem de caça ao Maine em 1911 com os pés frios e úmidos e uma ideia revolucionária: a confecção de uma bota com a parte superior em couro e inferior em borracha, tornando-a impermeável, surgindo assim a Maine Hunting Shoe, com a proposta de um calçado confortável e funcional. Bean enviou para uma lista de endereços de caçadores um folheto de três páginas com a descrição dos benefícios do novo produto, oferecendo garantia total. O sapato, porém, não obteve sucesso de início. De seus 100 primeiros pedidos, 90 foram devolvidos porque a parte de cima se separava da de baixo. Fiel à palavra dada, Bean reembolsava o preço pago na compra e o problema era sanado. L.L.Bean logo ficou conhecido como um

fornecedor confiável de equipamentos para atividades ao ar livre e recomendações especializadas. A garantia da L.L.Bean de 100 por cento de satisfação ainda é o cerne dos negócios da empresa, assim como sua Regra de Ouro original: “Venda boa mercadoria com um lucro razoável, trate os clientes como seres humanos e eles sempre voltarão para comprar mais”. Atualmente, a L.L.Bean vale US\$ 1,4 bilhão. Em 2009, produziu 49 catálogos diferentes e recebeu 11 milhões de contatos de clientes. O site da empresa está entre os mais bem classificados de comércio eletrônico, e seu crescente número de lojas de varejo e pontos de venda mantém seu lendário serviço ao cliente.

O marketing direto deve ser integrado com outros meios de comunicação e atividades de canal de distribuição.⁶ Empresas de marketing direto, como Eddie Bauer, Lands’ End e o Franklin Mint fizeram fortuna construindo suas marcas no negócio de marketing direto de encomenda por catálogo ou por telefone para depois abrir lojas de varejo. Elas fazem promoção cruzada entre suas lojas, catálogos e sites, por exemplo, imprimindo seus endereços eletrônicos nas sacolas de compras.

Os profissionais de marketing direto bem-sucedidos consideram a interação com o cliente uma oportunidade de *up-selling*, *cross-selling* ou então estreitamento de relacionamento. Esses profissionais se certificam de que sabem o suficiente de cada cliente para personalizar ofertas e mensagens, além de desenvolver um plano de marketing vitalício para cada cliente valioso, com base no que conhecem dos episódios e transições de suas vidas. Eles também orquestram cuidadosamente cada elemento de suas campanhas. A seguir, um exemplo de uma campanha premiada que fez exatamente isso.⁷



A L.L.Bean tem um legado de décadas de satisfação plena das necessidades de seus clientes — com garantia!

Páginas Amarelas da Nova Zelândia Um dos vencedores do prêmio ECHO da Direct Marketing Association em 2009 foi o Yellow Pages Group da Nova Zelândia. Com o tema “Job done” (“Trabalho concluído”), o grupo recrutou uma jovem mulher para ser o foco da campanha e lhe deu a tarefa de construir um restaurante 40 pés (pouco mais de 12 m) acima do solo em uma árvore de pau-brasil, usando apenas a ajuda de contatos encontrados nas Páginas Amarelas. Um comercial de TV, um outdoor e uma mídia on-line lançaram a campanha, e um site fornecia atualizações. O acesso à impressionante estrutura da Casa da Árvore era possível por uma passarela elevada até o topo da árvore. O restaurante funcionou realmente de dezembro de 2008 a fevereiro de 2009, como parte da campanha. Altamente popular, a campanha teve o mérito de aumentar o uso de Páginas Amarelas em 11 por cento, atingindo níveis recordes.

A seguir, analisaremos algumas questões fundamentais que caracterizam diversos canais de marketing direto.

Mala direta

O marketing de mala direta consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa em um endereço específico. Usando listas de malas diretas altamente seletivas, as empresas de marketing direto enviam milhões de correspondências — cartas, folhetos, folhinhos e outros “vendedores com asas”. Algumas enviam DVDs para clientes atuais e potenciais.

A mala direta é um meio popular porque permite seletividade na segmentação de mercado, pode ser personalizada, é flexível e possibilita a realização prévia de testes e mensuração de respostas. Embora o custo para cada mil pessoas seja maior do que com a mídia de massa, os alvos contatados são muito mais promissores. O sucesso da mala direta, no entanto, transformou-se também em uma desvantagem — são tantas as empresas que enviam material de mala direta que as caixas de correio acabam ficando abarrotadas, levando alguns consumidores a ignorar a avalanche de solicitações que recebem.

Para elaborar uma campanha de mala direta eficaz, os profissionais de marketing direto devem selecionar seus objetivos, mercados e perspectivas, os elementos da oferta, os meios de testar a campanha e os indicadores de seu sucesso.

OBJETIVOS A maioria das empresas que praticam o marketing direto tem por objetivo o pedido do cliente, e avaliam o sucesso da campanha pelo índice de resposta. Um índice de resposta de 2 a 4 por cento normalmente é considerado adequado, embora esse número varie conforme a categoria, o preço do produto e a natureza da oferta.⁸ A mala direta também pode gerar indicações de venda, fortalecer relacionamentos com o cliente, lembrar e orientá-los sobre as últimas ofertas e reforçar decisões recentes de compra.

Recência refere-se à data da última compra efetuada dentro de um período.

MERCADOS-ALVO E CLIENTES POTENCIAIS A maioria dos profissionais de marketing direto aplicam a fórmula RFV (**recência**, *frequência*, *valor*) para selecionar clientes de acordo com o tempo decorrido desde sua última compra, o número de vezes em que eles fizeram uma compra e o valor gasto desde que se tornaram clientes. Suponha que a empresa esteja oferecendo uma jaqueta de couro. Ela pode dirigir essa oferta aos clientes mais atrativos — os que fizeram sua última compra entre 30 e 60 dias atrás, que fazem de três a seis compras por ano e que gastaram no mínimo US\$ 100 desde que se tornaram clientes. Há pontuações para vários níveis de RFV; quanto mais alta a pontuação, mais atraente é o cliente.⁹

Os clientes potenciais também podem ser identificados com base em variáveis como idade, sexo, renda, grau de escolaridade, compras anteriores por correio e ocasião. Calouros de faculdade comprarão itens como laptops e mochilas; recém-casados procurarão moradia, móveis, eletrodomésticos e financiamento bancário. Outra variável de segmentação útil é o estilo de vida do cliente ou suas “paixões”, como aparelhos eletrônicos, cozinha e atividades ao ar livre.

A Dun & Bradstreet fornece uma profusão de dados para marketing direto B2B. Nesse caso, o cliente potencial geralmente não é um indivíduo, mas um grupo ou um comitê formado por tomadores ou influenciadores de decisões. Cada membro tem que ser tratado de modo diferente; fatores relativos a momento oportuno, frequência, natureza e forma do contato devem refletir o status e a função desse membro.

Os melhores clientes potenciais de uma empresa são aqueles que já compraram seus produtos alguma vez. O profissional de marketing direto também pode comprar listas de nomes, mas elas costumam apresentar problemas, como duplicação de nomes ou dados incompletos ou endereços defasados. A melhor lista é aquela que inclui dados demográficos e psicográficos. Os profissionais de marketing direto geralmente compram e testam uma amostra antes de adquirir mais nomes da mesma lista. Eles podem formar suas próprias listas ao anunciar uma oferta promocional e coletar as respostas.

ELEMENTOS DA OFERTA A estratégia de oferta consiste em cinco elementos — *produto, oferta, meio, método de distribuição e estratégia criativa*.¹⁰ Felizmente, todos eles podem ser testados. Além desses elementos, o profissional de marketing direto deve tomar decisões sobre cinco componentes da mala direta: envelope, carta comercial, prospecto, formulário-resposta e envelope-resposta. Uma estratégia comum de marketing direto é fazer o acompanhamento da mala direta por e-mail.

ELEMENTOS DE TESTE Uma das grandes vantagens do marketing direto é a possibilidade de testar, sob condições reais de mercado, a eficácia de diferentes aspectos de uma estratégia de oferta, como produtos, atributos do produto, texto, tipo de mala, envelope, preços ou listas de mala direta.

As taxas de resposta costumam subestimar o impacto de longo prazo da campanha. Suponha que apenas 2 por cento dos destinatários que recebem uma propaganda por mala direta da Samsonite façam o pedido. Uma porcentagem muito maior descobrirá o produto (a mala direta tem alto índice de leitura) e certa porcentagem poderá formar a intenção de comprar o produto mais tarde (por correio ou em lojas). Para determinar uma estimativa mais abrangente do impacto da comunicação, algumas empresas medem o impacto do marketing direto na conscientização, na intenção de compra e na divulgação boca a boca.

AValiação DO SUCESSO DA CAMPANHA: VALOR AO LONGO DO TEMPO Somando os custos planejados da campanha, o profissional de marketing direto pode calcular antecipadamente a taxa de resposta necessária para cobrir tais custos (ponto de equilíbrio). Para essa taxa, devem ser consideradas a devolução de produtos e a inadimplência. Mesmo que determinada campanha não atinja o ponto de equilíbrio no curto prazo, ela ainda poderá ser lucrativa no longo prazo, se o valor do cliente ao longo do tempo for calculado (veja o Capítulo 5)

tomando-se a longevidade média do cliente, seu gasto médio anual e a margem média bruta e descontando-se o custo médio de aquisição e manutenção (menos o devido custo de oportunidade do dinheiro).¹¹

Marketing de catálogo

No marketing de catálogo, as empresas podem enviar catálogos de toda a linha de mercadorias, catálogos de bens de consumo especializados e catálogos empresariais, normalmente na forma impressa, mas às vezes em DVD ou on-line. Em 2009, três dos maiores vendedores por catálogo para o mercado B2C eram Dell (US\$ 51 bilhões), Staples (US\$ 8,9 bilhões) e CDW (US\$ 8,1 bilhões). As três maiores em vendas por catálogo B2B eram a Thermo Scientific de materiais de laboratório e pesquisa (US\$ 10,5 bilhões), a Henry Schien de suprimentos odontológicos, médicos e veterinários (US\$ 6,4 bilhões) e a WESCO Internacional de materiais elétricos e de manutenção industrial (US\$ 6,1 bilhões). Milhares de pequenas empresas também enviam catálogos de itens especializados.¹² Muitas dessas empresas de marketing direto descobriram que combinar catálogos com sites pode ser uma forma de venda eficaz.

Catálogos são um grande negócio nos Estados Unidos — a Internet e o setor de venda por catálogo abrangem 16 mil empresas com faturamento anual combinado de US\$ 235 bilhões.¹³ O sucesso desse negócio depende da capacidade da empresa de gerenciar suas listas de clientes com o máximo cuidado, evitando duplicidades e maus pagadores; controlar seu estoque; oferecer mercadoria de qualidade para receber poucas devoluções; e de criar uma imagem diferenciada. Algumas empresas diferenciam seus catálogos por meio da adição de textos literários e informações, envio de amostras, operação de uma linha de teleatendimento especial para responder a perguntas, envio de brindes a seus melhores clientes ou doação de uma porcentagem dos lucros para causas sociais. A disponibilização do catálogo completo pela Internet também proporciona às empresas que vendem para o mercado organizacional acesso a consumidores globais como jamais se teve, o que proporciona uma economia no custo de impressão e postagem.

Telemarketing

Por **telemarketing** entenda-se o uso de operadores ou centrais de telefone para atrair novos clientes, vender para clientes atuais e prestar serviço recebendo pedidos e atendendo a consultas. O telemarketing ajuda as empresas a ampliar a receita, reduzir os custos de vendas e aumentar a satisfação do cliente. Os call centers podem ser usados para receber ligações dos clientes — *telemarketing receptivo* — e para contatar clientes atuais e potenciais — *telemarketing ativo*.

Embora o telemarketing ativo tenha se tornado, historicamente, uma ferramenta fundamental de marketing direto, sua natureza muitas vezes invasiva levou a Federal Trade Commission (Comissão Federal de Comércio), dos Estados Unidos, a criar em 2003 um registro nacional chamado “Do not call” (“Não ligue”). Cerca de 191 milhões de consumidores que não queriam receber chamadas de telemarketing em casa foram registrados até 2009. Visto que apenas organizações políticas, filantrópicas, institutos de pesquisa ou empresas que tenham um relacionamento prévio com o cliente foram isentadas, o telemarketing dirigido aos consumidores perdeu muito de sua eficácia.¹⁴

No entanto, o telemarketing dirigido para empresas vem crescendo. A Raleigh Bicycles usou o telemarketing para reduzir o número de visitas pessoais de seus revendedores. No primeiro ano, os custos de viagem da equipe de vendas foram reduzidos em 50 por cento, enquanto as vendas em um único trimestre subiram 34 por cento. À medida que se aperfeiçoa com o uso de videofones, o telemarketing substitui, embora sem eliminar, as caras visitas pessoais de campo.

Outros meios no marketing de resposta direta

As empresas de marketing direto usam todos os principais meios de comunicação. Jornais e revistas trazem inúmeros anúncios que oferecem livros, roupas, eletrodomésticos, viagens e outros bens e serviços que podem ser solicitados por um número de discagem gratuita. Anúncios de rádio apresentam ofertas aos ouvintes 24 horas por dia. Algumas empresas preparam *infomerciais* de 30 ou 60 minutos que buscam combinar o apelo de vendas dos comerciais de TV com a atratividade das informações e do entretenimento. Os *infomerciais* costumam promover produtos complexos, de alta tecnologia ou que requerem muita explicação (empresas

como Carnival Cruises, Mercedes, Universal Studios e até o site de empregos Monster.com utilizam esse recurso). Os canais de vendas em domicílio oferecem bens e serviços por uma linha de discagem gratuita ou pela Internet com entregas em um prazo de 48 horas.

Questões públicas e éticas em marketing direto

As empresas que praticam o marketing direto e seus clientes costumam se beneficiar de relacionamentos mutuamente compensadores. Contudo, às vezes surgem pontos negativos:

- **Irritação.** Muitas pessoas se aborrecem com as investidas do marketing direto.
- **Má-fé.** Algumas empresas de marketing direto tiram vantagem de compradores impulsivos, menos informados ou de outra forma vulneráveis, como os idosos.¹⁵
- **Engodo e fraude.** Algumas empresas de marketing direto fazem anúncios cujo objetivo é iludir o cliente, e exageram quanto ao tamanho do produto, desempenho ou “preço de varejo”. Todos os anos, a Federal Trade Commission recebe milhares de reclamações sobre fraudes na área de investimentos e filantropia.
- **Invasão de privacidade.** Ao que parece, quando os consumidores pedem produtos por correio ou telefone, solicitam um cartão de crédito ou assinam uma revista, seu nome, endereço e comportamento de compra podem ser incluídos em diversos bancos de dados. Os críticos alertam para o fato de que certas empresas podem saber demais sobre a vida dos consumidores e usar tais dados para obter vantagem indevida.

As empresas do setor de marketing direto sabem que, se forem ignorados, esses problemas ocasionarão crescentes atitudes negativas por parte dos clientes, além de baixas taxas de resposta e mais reclamações a órgãos reguladores federais e estaduais. A maioria das empresas quer a mesma coisa que os consumidores: ofertas honestas e bem elaboradas, direcionadas apenas àqueles que desejam ser informados sobre elas.

Marketing interativo

Os meios mais recentes de se comunicar diretamente com os clientes e vender para eles são os canais eletrônicos.¹⁶ A Internet oferece a empresas e consumidores oportunidades de maior interação e individualização. Em breve, poucos planos de marketing serão considerados completos sem um componente on-line significativo.

Vantagens e desvantagens do marketing interativo

Visitante único refere-se ao número de visitas não duplicadas. Por meio de cookies, é possível saber o número de visitas, por diferentes usuários, mesmo que estes entrem mais de uma vez.

A variedade de opções de comunicação on-line significa que as empresas podem enviar mensagens personalizadas que envolvam os consumidores por refletir seus interesses e comportamentos específicos. A Internet também é altamente mensurável; seus efeitos podem ser facilmente rastreados pela observação de quantos **visitantes únicos** clicam em uma página ou anúncio, quanto tempo eles permanecem ali e para onde vão depois.¹⁷

Os profissionais de marketing podem criar ou explorar comunidades on-line, convidando os consumidores a participar delas e criando um ativo comercial de longo prazo nesse processo. A Web oferece a vantagem de “contextualizar” cada anúncio comprando espaço em sites relacionados com as ofertas de uma empresa. Também publicar anúncios a partir de palavras-chave utilizadas em sites de busca, para alcançar as pessoas quando elas efetivamente iniciam o processo de compra.

O uso da Internet também traz desvantagens. Os consumidores podem filtrar a maioria das mensagens. Os profissionais de marketing podem pensar que seus anúncios são mais eficazes do que realmente são, se cliques falsos são gerados por sites equipados com um software para esse fim.¹⁸ Os anunciantes também perdem algum controle sobre suas mensagens eletrônicas, que podem sofrer ações de *hackers*.

Entretanto, para a maioria, as vantagens superam as desvantagens, e a Web tem atraído empresas de todos os tipos. A pioneira no ramo de cosméticos Estée Lauder, que afirmou que se baseou em três meios de comunicação para construir seu negócio multimilionário — “telefone, telégrafo e o boca a boca entre as mulheres” —, agora teria que acrescentar a essa lista a

Internet, onde o site oficial da empresa descreve produtos novos e antigos, anuncia ofertas e promoções especiais e ajuda clientes a localizar lojas onde comprar os produtos Estée Lauder.¹⁹

As empresas devem ir para onde os clientes estão, e cada vez mais eles estão na Internet. Os consumidores norte-americanos acessam a Web por mais de 25 por cento do tempo que dedicam a todos os meios de comunicação (veja a Figura 19.1). No entanto, são eles que definem as regras de engajamento e se isolam com a ajuda de agentes e intermediários, se assim o desejarem. Os consumidores definem quais informações são necessárias, quais ofertas lhes interessam e quanto estão dispostos a pagar por elas.²⁰

A propaganda on-line continua a ganhar da mídia tradicional. Estima-se que o total de gastos com propaganda na Internet tenha aumentado de US\$ 24 bilhões em 2008 para US\$ 26 bilhões em 2009, e a propaganda na TV tenha caído de US\$ 52 bilhões em 2008 para US\$ 41 bilhões em 2009. O que tem contribuído para o crescimento da mídia eletrônica é o surgimento de uma forma sofisticada de propaganda que combina animação, vídeo e som com recursos interativos.²¹ Veja o que o Burger King tem feito on-line.

On-line	4:13
TV e vídeo	3:17
Música e rádio	1:26
Telefone celular	1:18
Telefone fixo	0:36
Jogos	0:36
Leitura	0:24

Figura 19.1

Tempo médio gasto por dia com mídias selecionadas, de acordo com consumidores norte-americanos em 2009 (h:min)

Fonte: Yankee Group, 2009 advertising forecast update: less TV, more Internet, 6 abr. 2010. Copyright 1997-2010. Yankee Group. Todos os direitos reservados.

Burger King Segundo Russ Klein, ex-presidente do Burger King para marketing, estratégia e inovação global, “Se você tem uma promessa de marca global como ‘Have it your way’ (no Brasil, ‘A gente faz do seu jeito’), trata-se de colocar o cliente no comando”, mesmo que eles “façam mal” da marca. Para competir com a imagem familiar do McDonald’s, “é mais importante sermos provocativos do que simpáticos”, acrescentou Klein, especialmente quando o mercado-alvo é de meninos adolescentes. As campanhas publicitárias impetuosas do Burger King — com seu rei assustador e sua galinha falante — apareceram no YouTube e no MySpace, de modo que a empresa pôde tirar proveito da “conectividade social” enquanto os consumidores comentavam suas reações aos anúncios. O Burger King incentiva os clientes a criar comunidades on-line em torno de ícones e produtos da empresa que sejam seus favoritos. Para comemorar os 50 anos de seu famoso hambúrguer Whopper, a empresa assumiu o controle de um restaurante Burger King em Las Vegas por um dia e disse às pessoas que o Whopper tinha sido excluído permanentemente do cardápio. As reações indignadas dos clientes foram filmadas, como parte de uma campanha premiada intitulada “Whopper freakout” (“O chilique do Whopper”), que foi usado em anúncios de TV e vídeos on-line. Mais de cinco milhões de consumidores assistiram a um vídeo de oito minutos por computador ou telefone celular, outros 14 milhões assistiram ao vídeo ou aos comerciais de TV pelo YouTube e milhões ainda ouviram ou leram a respeito por meio de ações de relações públicas ou comunicação boca a boca.²²

Opções de comunicação do marketing interativo

Uma empresa pode escolher quais formas de marketing interativo apresentam a melhor relação custo-benefício para atingir seus objetivos de comunicação e vendas.²³ Algumas das principais categorias, que discutiremos a seguir, são: (1) sites, (2) anúncios em sites de busca, (3) banners e (4) e-mails. Após resumir alguns desenvolvimentos em *mobile marketing*, descreveremos os efeitos das mídias sociais e comunicação boca a boca.

SITES As empresas devem criar sites que incorporem ou expressem seus objetivos e produtos, bem como sua história e visão, e que sejam atraentes à primeira vista e interessantes o suficiente para estimular novas visitas.²⁴ Segundo Jeffrey Rayport e Bernard Jaworski, a criação de sites eficazes apresenta sete elementos que eles denominam os 7Cs (veja a Figura 19.2).²⁵ Para estimular novas visitas, as empresas precisam dar atenção especial ao contexto e ao conteúdo, além de incluir mais um “C” — a constante mudança.²⁶

- *Contexto.* Layout e design.
- *Conteúdo.* Texto, imagens, som e vídeo que o site contém.
- *Comunidade.* Como o site permite a comunicação entre os usuários.
- *Customização.* A capacidade do site de se adaptar às necessidades dos diferentes usuários ou permitir que eles o personalizem.
- *Comunicação.* Como o site permite a comunicação site-usuário, usuário-site ou nos dois sentidos.
- *Conexão.* Nível de conectividade do site a outros sites.
- *Comércio.* A capacidade do site de permitir transações comerciais.

Figura 19.2

Sete elementos principais na criação de um site eficaz

Fonte: RAYPORT, Jeffrey F.; JAWORSKI, Bernard J. *e-Commerce*. New York: McGraw-Hill, 2001. p. 116.

Os visitantes julgam o desempenho de um site com base em sua facilidade de uso e atratividade física.²⁷ A *facilidade de uso* tem três atributos: (1) o download do site é rápido, (2) a primeira página é fácil de entender e (3) o visitante acha fácil navegar para outras páginas, as quais se abrem rapidamente. Já a *atratividade física* é determinada pelos seguintes fatores: (1) as páginas não são cheias de conteúdo, (2) o tamanho e o tipo das fontes são legíveis e (3) o site faz bom uso de cores (e som).

Empresas como a comScore e a Nielsen Online monitoram por onde os consumidores navegam, tomando por base parâmetros como *page views* (acessos), visitantes únicos, duração da visita e assim por diante.²⁸ As empresas também devem ficar atentas às questões de segurança e de proteção à privacidade nos ambientes on-line.²⁹

Além de sites, as empresas podem usar os **microsites**, que são páginas individuais ou um conjunto delas que funcionam como complementos de um site principal. São especialmente relevantes em casos de empresas que vendem produtos de pouco interesse. Por exemplo, as pessoas raramente visitam o site de uma seguradora; entretanto, a empresa de seguros pode criar um microsite em sites de carros usados para oferecer dicas aos compradores, além de uma boa proposta de seguro.

ANÚNCIOS EM SITES DE BUSCA Uma forma de propaganda de intenso crescimento no marketing interativo é a de anúncios pagos **por busca** ou **por clique**, que atualmente respondem por quase a metade de todo o gasto com propaganda on-line nos Estados Unidos.³⁰ Trinta por cento de todas as buscas na Internet se referem a bens ou serviços.

Nos anúncios **pagos por busca**, as empresas dão lances em um leilão contínuo por termos de pesquisa que são usados como referência para os interesses de produto ou consumo dos usuários. Quando um consumidor busca qualquer um desses termos no Google, no Yahoo! ou no Bing, o anúncio da empresa pode aparecer no topo ou ao lado dos resultados da busca, dependendo do lance feito pela empresa e do algoritmo que os mecanismos de busca usam para determinar a relevância de uma propaganda para determinada busca.³¹

Os anunciantes só pagam se as pessoas clicam nos links, mas as empresas acreditam que os consumidores que já expressaram interesse ao iniciar uma busca são compradores de alto potencial. Nos Estados Unidos, a média de cliques é de 2 por cento, muito maior que a de anúncios on-line. O custo por clique médio depende da popularidade do link e da palavra-chave pesquisada. A crescente popularidade dos anúncios pagos por busca acirrou a concorrência entre os arrematadores de palavras-chave, elevando consideravelmente os preços de anúncios baseados em busca e incitando a cobrança de um ágio pelas melhores palavras-chave possíveis, por lances estratégicos e por acompanhamento de resultados de eficácia e eficiência.

A *otimização dos mecanismos de busca* se tornou uma parte crucial do marketing, dado o grande montante gasto em pesquisa pelas empresas. Uma série de orientações têm sido sugeridas para melhorar a eficácia dos anúncios baseados em busca.³² Termos de pesquisa mais amplos são úteis para a construção de marcas em geral; outros mais específicos — por exemplo, os que especificam um determinado modelo ou serviço — são úteis para gerar e concretizar indicações de vendas. Os termos de pesquisa precisam ser realçados nas páginas adequadas para que os mecanismos de busca possam identificá-los facilmente. Várias palavras-chave costumam ser necessárias para um determinado produto, mas cada uma delas deve receber um lance de acordo com seu provável retorno em receita. Também ajuda se sites populares disponibilizarem um link para o site em questão. Dados podem ser coletados para monitorar os efeitos da pesquisa paga.

BANNERS Os **banners** são pequenas caixas retangulares que contêm texto e às vezes uma imagem que as empresas pagam para colocar em sites relevantes.³³ Quanto maior o público atingido, mais caro será o anúncio. Alguns sites não cobram pela inserção de banners, aceitando-os na base de permuta. Nos primórdios da Internet, os visitantes clicavam em 2 a 3 por cento dos banners que viam, mas essa porcentagem despencou rapidamente até chegar a 0,25 por cento e os anunciantes começaram a explorar outras formas de comunicação.

Considerando-se que os usuários de Internet gastam apenas 5 por cento de seu tempo on-line especificamente à procura de informações, os banners ainda são promissores em comparação com os populares anúncios em sites de busca. Entretanto, precisam ser mais atrativos e influentes, mais bem segmentados e mais atentamente monitorados.³⁴

Interstitials são anúncios, frequentemente com vídeo ou animação, que aparecem entre trocas de página em um site. Por exemplo, anúncios do Tylenol da Johnson & Johnson, um analgésico que alivia a dor de cabeça, aparecem nos sites das corretoras sempre que o mercado de ações cai cem pontos ou mais. Visto que os usuários acham os pop-ups intrusivos e irritantes, muitos deles instalam um software para bloqueá-los.

Um veículo de propaganda que se populariza são os *podcasts*, arquivos de mídia digital criados para reprodução em tocadores de MP3 e computadores de mesa ou portáteis. Os patrocinadores pagam cerca de US\$ 25 por mil ouvintes para executar um anúncio de áudio de 15 ou 30 segundos de duração, no início da transmissão. Embora essas taxas sejam mais elevadas do que as de programas de rádio, os *podcasts* são capazes de alcançar segmentos de mercado muito específicos, e sua aceitação vem crescendo.³⁵

E-MAIL Uma campanha por e-mail permite às empresas passar informações aos clientes e se comunicar com eles por uma fração do custo de uma campanha por mala direta. Entretanto, os consumidores têm sido assediados por e-mails, e muitos empregam filtros anti-spam. Algumas empresas perguntam aos consumidores se eles gostariam de receber e-mails e em que momento. A floricultura FTD permite aos clientes escolher se desejam receber e-mails como um lembrete para o envio de flores em praticamente todo feriado, bem como aniversários ou bodas.³⁶

Os e-mails devem ser oportunos, segmentados e relevantes. Por exemplo, a organização sem fins lucrativos United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley usou e-mails com recursos de vídeo para aumentar as inscrições para seus eventos e cortar custos. Os vídeos foram produzidos com um minuto de duração porque um teste revelou que dois minutos era um tempo demasiado longo e 30 segundos, muito curto.³⁷ A seção Memorando de Marketing “Como maximizar o valor de marketing de e-mails” fornece algumas orientações importantes para campanhas de e-mail produtivas.

MOBILE MARKETING Tendo em vista o uso disseminado dos telefones celulares e a possibilidade de personalizar mensagens de marketing com base em dados demográficos e características do comportamento de consumo (veja o Capítulo 15), o apelo do *mobile marketing* como ferramenta de comunicação é inquestionável.³⁸

Memorando de Marketing

Como maximizar o valor de marketing de e-mails

- *Dê ao consumidor uma razão para responder.* As empresas devem oferecer aos usuários incentivos poderosos para que eles leiam as ofertas por e-mail e os anúncios on-line, como jogos de conhecimentos gerais, gincanas ou sorteios com prêmios instantâneos.
- *Personalize o conteúdo de seus e-mails.* Os clientes da IBM que concordam em receber o boletim semanal *iSource* selecionam as “notícias que preferem” dentre os tópicos relacionados em um perfil de interesses.
- *Ofereça ao cliente algo que ele não pode obter por mala direta.* Visto que as campanhas por e-mail podem ser executadas com rapidez, elas conseguem oferecer informações extremamente atualizadas. O site de viagens Travelocity envia e-mails frequentes, oferecendo passagens aéreas econômicas de última hora, e o Club Med usa e-mail para oferecer, com desconto, pacotes de viagem encaixados.
- *Facilite o cancelamento da subscrição.* É importante que os clientes on-line tenham uma experiência de saída positiva.

Clientes insatisfeitos estão mais propensos a espalhar seu descontentamento a outros.

- *Combine os e-mails com outros meios de comunicação como as mídias sociais.* A Southwest Airlines descobriu que o maior número de reservas é feito após uma campanha de e-mail seguida por outra de mídia social. A Papa John's conseguiu adicionar 45 mil fãs em sua página do Facebook por meio de uma campanha de e-mail que convidava os clientes a participar do tradicional torneio de basquete “March Madness” da NCAA, uma associação de basquete universitário norte-americana.

Para aumentar a eficácia dos e-mails, alguns pesquisadores passaram a empregar a técnica de “heat mapping” (mapeamento por calor), pela qual se pode medir o que as pessoas leem em uma tela de computador conectando a câmeras que rastreiam os movimentos dos olhos. Um estudo mostrou que ícones gráficos e botões clicáveis que levavam a mais detalhes de uma oferta de marketing aumentavam as taxas de clique em 60 por cento se comparados com os links que continham apenas um endereço de Internet.

Fonte: WESTLUND, Richard; Success stories in eMail marketing. *Adweek Special Advertising Section to Adweek, Brandweek, and Mediaweek*, 16 fev. 2010; VRANICA, Suzanne. Marketers give e-mail another look. *Wall Street Journal*, 17 jul. 2006; GODIN, Seth. *Permission marketing: turning strangers into friends and friends into customers*. Nova York: Simon & Schuster, 1999.

Com mais de 4,1 bilhões de assinantes de dispositivos móveis no mundo em 2009, os telefones celulares — que superaram em duas vezes o número de computadores pessoais — representam uma grande oportunidade para anunciantes atingirem consumidores na “terceira tela” (a TV e o computador são a primeira e a segunda). Algumas empresas têm adotado rapidamente a mobile mídia. Um pioneiro no setor bancário é o Bank of America.³⁹

Bank of America O Bank of America passou a usar o celular como um canal de comunicação e um meio de oferecer soluções bancárias para as muitas maneiras como seus clientes conduzem a vida. Mais de 2 milhões de seus 59 milhões de clientes usam aplicações de *mobile banking*, o que o banco considera um chamariz significativo visto que de 8 a 10 por cento desses usuários móveis são novos clientes. Inicialmente visando a um grupo de usuários jovens entre 18 e 30 anos — com especial ênfase em estudantes universitários —, cada vez mais os serviços de *mobile banking* atraem outros grupos, como os de mais idade e renda. Seus aplicativos para *smartphones* e soluções tradicionais baseadas em um navegador são elogiados pela navegação limpa, facilidade de uso e abrangência. A agência e o caixa automático, por exemplo, são usados por um em cada oito clientes móveis. O *mobile marketing* está integrado a todas as ações de marketing do banco: o site oferece demonstrações de seus serviços móveis; as campanhas de TV enfatizam os benefícios de seu *mobile banking*. Com um clique em um banner móvel, usuários de *smartphone* podem baixar o aplicativo grátis do Bank of America ou simplesmente saber mais sobre seus serviços de *mobile banking*.

- **Opções de mobile marketing.** Os gastos com propaganda móvel no mundo atingiram quase US\$ 1 bilhão em 2009, tendo a maior parte sido usada com mensagens de texto SMS e banners simples. Com a capacidade crescente dos *smartphones*, porém, esse tipo de propaganda pode ser mais do que apenas um meio de exposição que usa “mini-outdoors” estáticos.⁴⁰

Mais recentemente, tem aumentado o interesse por aplicativos móveis (apps) — programas de software do tamanho de bites que podem ser carregados em *smartphones*. Em um curto período de tempo, milhares deles foram criados por grandes e pequenas empresas. A VW optou por lançar seu GTI nos Estados Unidos com um aplicativo para iPhone e recebeu 2 milhões de downloads em três semanas. Na Europa, a montadora lançou o Tiguan com um aplicativo móvel, além de mensagens de texto e *interstitials*.⁴¹

Os *smartphones* também permitem programas de fidelidade com os quais os clientes podem monitorar suas visitas e compras em um determinado fornecedor e receber recompensas por elas.⁴² Ao rastrear a localização de clientes receptivos que optaram por receber comunicações, os varejistas podem enviar a eles promoções específicas quando estão na proximidade de lojas ou pontos de venda. A Sonic Corp. usou dados de GPS e de proximidade a torres de celular em Atlanta para identificar quando os clientes que haviam aceitado receber as comunicações da empresa estavam perto de um dos cerca de 50 restaurantes Sonic na área. Quando isso ocorria, a empresa enviava aos clientes uma mensagem de texto com uma oferta de desconto ou um anúncio para seduzi-los a passar pelo restaurante.⁴³

Com as taxas de resgate de cupons tradicionais em declínio há anos, o recurso dos telefones celulares de permitir que ofertas mais relevantes e oportunas sejam enviadas a consumidores no ponto de venda, ou nas proximidades, despertou o interesse de muitas empresas. Esses novos cupons podem assumir qualquer forma; agora, sinais digitais vindos de dentro da loja podem enviá-los para *smartphones*.⁴⁴

A VW lançou seu modelo GTI nos Estados Unidos com um aplicativo de iPhone para seu jogo “Real Racing”.



- **Desenvolvimento de programas de mobile marketing.** Mesmo com as novas gerações de *smartphones*, a experiência na Web pode ser muito diferente para os usuários devido ao tamanho menor das telas, a downloads mais demorados e à falta de alguns recursos de software (como o Adobe Flash Player no iPhone). É recomendável que os profissionais de marketing criem sites simples, claros e “limpos”, prestando mais atenção do que de costume na experiência e na navegação do usuário.⁴⁵

As empresas nos Estados Unidos podem aprender muito sobre *mobile marketing* ao observarem as práticas no exterior.

Em mercados desenvolvidos da Ásia, como Hong Kong, Japão, Cingapura e Coreia do Sul, o *mobile marketing* vem se tornando rapidamente um componente central da experiência do cliente.⁴⁶ Nos mercados em desenvolvimento, a alta penetração da telefonia celular também torna o *mobile marketing* atrativo. Uma pioneira na China, a Coca-Cola criou uma campanha nacional em que pedia aos moradores de Pequim que enviassem mensagens de texto todos os dias com seus palpites sobre a alta temperatura na cidade por pouco mais de um mês; eles concorreriam ao fornecimento de produtos Coca-Cola por um ano. A campanha atraiu mais de 4 milhões de mensagens ao longo de 35 dias.⁴⁷

Embora um segmento crescente da população use celulares para tudo, desde entretenimento até serviços bancários, cada pessoa pode ter uma atitude e uma experiência diferentes em relação à tecnologia móvel. A seção Memorando de Marketing “Segmentação de usuários de tecnologia” apresenta os perfis de acesso à internet móvel no estilo de vida digital de vários grupos.

Boca a boca

Os consumidores usam a comunicação *boca a boca* para falar de dezenas de marcas todos os dias, desde produtos de mídia e entretenimento, como filmes, programas de TV e publicações, até produtos alimentícios, serviços de viagem e lojas de varejo.⁴⁸

As empresas têm plena consciência do poder do boca a boca. Os sapatos Hush Puppies, os donuts Krispy Kreme, o campeão de bilheteria *A paixão de Cristo* e, mais recentemente, os calçados Crocs fizeram sua fama por meio de um intenso boca a boca, assim como empresas como The Body Shop, Palm, Red Bull, Starbucks e Amazon.com.

Um boca a boca positivo às vezes acontece espontaneamente com pouca publicidade, mas também pode ser administrado e facilitado.⁴⁹ É particularmente eficaz para as empresas de pequeno porte, com quem os clientes podem manter um relacionamento mais pessoal. Muitas pequenas empresas têm investido em vários tipos de mídia social, em detrimento de anúncios em jornais, rádios e Páginas Amarelas como meio de divulgação. A Southern Jewelz, criada por um estudante universitário recém-formado, viu suas vendas dobrarem por seis meses depois que começou a usar ativamente o Facebook, o Twitter e um software de comércio eletrônico.⁵⁰

Com o crescimento das mídias sociais, como observamos no Capítulo 17, às vezes os profissionais de marketing fazem distinção entre mídia paga e espontânea ou gratuita. Apesar de diferentes pontos de vista prevalecerem, a *mídia paga* resulta de cobertura da imprensa sobre ações de propaganda, publicidade e outras promoções geradas por uma empresa. A *mídia espontânea* — também chamada *mídia gratuita* — consiste em todos os benefícios de relações públicas que uma empresa recebe sem ter pago diretamente por eles — notícias, blogs e conversas em redes sociais que abordam uma marca. A mídia espontânea não é, literalmente, gratuita — a empresa precisa investir até certo ponto em bens, serviços e marketing para atrair a atenção das pessoas, mas o que se gasta não visa obter uma resposta de mídia.

Analisaremos como a mídia social promove o fluxo do boca a boca antes de nos aprofundarmos nos detalhes de como esse processo se forma e transcorre. Para iniciar nossa discussão, veja alguns dos diversos usos que a Intuit faz das mídias sociais.⁵¹

Intuit Sempre pioneira em marketing no mercado de softwares, a Intuit é bastante reconhecida por seus extensos programas de mídia social. A empresa adotou uma abordagem *narrowcasting* com sua QuickBooks Live Community, que atende o mercado de pequenas empresas: essa comunidade está disponível somente para clientes que comprem o QuickBooks 2009 para PC ou Mac, e é um espaço onde os clientes podem trocar dicas e fazer perguntas, 70 por cento das quais são respondidas por outros clientes QuickBooks. Um contador postou 5.600 respostas no site. A comunidade também fornece ao Intuit feedback útil sobre seus produtos. A Intuit promoveu concursos para seu TurboTax com o propósito de incentivar o product placement do produto no Facebook, MySpace e Twitter. Os usuários com as atualizações de status mais “originais e únicas” relacionadas ao TurboTax recebem prêmios. O programa “Love a local business” (“Valorize uma empresa local”) concede prêmios de US\$ 1.000 para empresas locais com base em uma votação pela Internet dos membros da comunidade. Uma variedade de outros eventos de redes sociais ajuda a Intuit a interagir com as pequenas empresas. Como um especialista em mídia social da empresa disse: “A mídia social é uma das principais tendências que regem nosso negócio... Estamos falando de conexões rápidas com os clientes e de construir uma relação duradoura”.

Narrowcasting é a disseminação de conteúdo para uma audiência específica e está alinhado com a segmentação, assim como o *broadcasting* está com a comunicação de massa.

Segmentação de usuários de tecnologia

Nome do grupo	% de adultos	O que é preciso saber sobre eles	Principais dados demográficos
Motivados pela mobilidade (39%)			
Colaboradores digitais	8%	Os colaboradores digitais usam a maioria dos recursos tecnológicos para trabalhar e compartilham suas criações com os outros. Sentem entusiasmo com o fato de as TICs (tecnologia da informação e comunicação) ajudá-los a se conectar com os outros e são confiantes a respeito de como gerenciar dispositivos digitais e de informação.	Principalmente homens (56%), no final da faixa etária de 30 anos, com bom grau de instrução e um padrão de vida elevado.
Conectados ambivalentes	7%	Os conectados ambivalentes adaptaram o uso dos dispositivos móveis à forma como conduzem suas vidas sociais, seja por meio de mensagens de textos ou ferramentas on-line de rede social. Também usam as TICs para entretenimento. Mas expressam preocupação com a conectividade; alguns acham que os dispositivos móveis são invasivos e muitos pensam que é bom dar uma pausa no uso da Internet.	Principalmente homens (60%), jovens (no final da faixa etária de 20 anos) e etnicamente diversos.
Passadores de mídia (<i>Media movers</i>)	7%	Os passadores de mídia têm uma ampla gama de hábitos on-line e de mobile mídia, e são propensos a encontrar ou criar uma nova informação, como uma fotografia digital, e passá-la adiante. Essas trocas sociais são fundamentais para o uso que esse grupo faz das TICs. O ciberespaço, como um meio de produtividade pessoal ou uma vazão para a criatividade, é menos importante.	Homens (56%), na metade da faixa etária de 30 anos, muitos têm filhos e renda média.
Hotspots ambulantes	9%	Hotspots ambulantes são aqueles que gerenciam ativamente suas vidas sociais e profissionais por meio de dispositivos móveis. Extraem o máximo de aplicações básicas com seus recursos, como passar e-mails ou mensagens de texto, e os consideram excelentes para organizar a logística de suas vidas e melhorar sua produtividade pessoal.	Principalmente mulheres (56%), no final da faixa etária de 30 anos, com bom grau de instrução e um padrão de vida elevado.
Novatos móveis	8%	Esse grupo possui poucos recursos tecnológicos, mas seus membros realmente gostam de telefones celulares. Os novatos móveis, muitos dos quais adquiriram um celular há um ano, aprecia a forma como o dispositivo os ajuda a estarem mais disponíveis para os outros. Seria difícil convencê-los a abandonar o uso do telefone celular.	Principalmente mulheres (55%), com cerca de 50 anos, níveis de instrução e renda baixos.
Maioria de mídia estacionária (61%)			
Veteranos do computador	13%	Esse grupo de usuários veteranos da Internet se contenta em usar uma conexão de alta velocidade e um computador desktop para explorar a Internet e manter contato com os amigos, deixando o telefone celular e as aplicações móveis em segundo plano.	Principalmente homens (55%), na metade da faixa etária dos 40 anos, com bom grau de instrução e um padrão de vida elevado.
Navegantes esporádicos	14%	Muitos têm os recursos tecnológicos necessários, como banda larga ou telefone celular, mas os navegantes esporádicos são usuários pouco assíduos da Internet. Quando usam tecnologia, é para a coleta de informações básicas. Não incomodaria ao navegante esporádico característico deixar de usar a Internet ou o telefone celular.	Maioria mulheres (56%), na metade da faixa etária de 40 anos, com níveis de renda e instrução médios.
Sobrecarregados	10%	A maioria das pessoas desse grupo reclama de sobrecarga de informações e acha que dar uma pausa da Internet é uma boa ideia. Os sobrecarregados estão firmemente enraizados na velha mídia para obter informações.	Dois terços de homens, no início dos 50 anos, com grau de instrução médio e renda média-baixa.
Indiferentes	10%	Os membros desse grupo não são usuários assíduos da Internet e, embora a maioria deles tenha telefone celular, eles não gostam de sua natureza invasiva. Os indiferentes poderiam passar muito bem sem aparelhos e serviços modernos.	Principalmente mulheres (55%), no final da faixa etária dos 50 anos, com níveis baixos de renda e instrução.
Fora da rede	14%	Os membros desse grupo não têm nem telefone celular, nem acesso à Internet, e tendem a ser mais velhos e de baixa renda. Mas alguns têm experiência com as TICs, outros costumavam ter acesso à Internet e um em cada cinco já tiveram telefone celular.	Mulheres idosas de baixa renda, alta parcela de afro-americanas.

Fonte: The mobile difference—tech user types, Pew Internet & American Life Project, 31 mar. 2009, www.pewinternet.org/Infographics/The-Mobile-Difference—Tech-User-Types.aspx.

Mídias sociais

As mídias sociais são um meio para os consumidores compartilharem textos, imagens e arquivos de áudio e vídeo entre si e com as empresas. As mídias sociais dão às empresas voz e presença pública na Web, além de reforçarem outras atividades de comunicação. Por causa de seu imediatismo diário, elas também podem incentivar as empresas a se manterem inovadoras e relevantes.

Existem três plataformas principais de mídia social: (1) comunidades e fóruns on-line, (2) “bloggers” (indivíduos e redes como Sugar e Gawker) e (3) redes sociais (como Facebook, Twitter e YouTube).

COMUNIDADES E FÓRUNS ON-LINE As comunidades e fóruns on-line assumem as mais variadas formas e tamanhos. Muitos são criados por consumidores ou grupos de consumidores sem interesses comerciais ou ligações com empresas. Outros são patrocinados por empresas, e seus membros se comunicam com a empresa e entre si por meio de postagens, mensagens instantâneas e salas de bate-papo sobre interesses especificamente relacionados com produtos e marcas da empresa. Essas comunidades e fóruns on-line podem ser um recurso valioso para as empresas e oferecer múltiplas funções tanto pela coleta quanto pela transmissão de informações fundamentais.

O segredo do sucesso das comunidades on-line é criar atividades individuais e de grupo que ajudem a formar vínculos entre seus membros. O Idea Center na Kodak Gallery é uma comunidade on-line para troca de ideias sobre como usar os produtos da empresa para criar presentes personalizados e outros itens criativos usando fotos digitais. A Kodak descobriu que as recomendações entre membros da comunidade levava a compras mais frequentes e de maior volume.⁵² A Apple patrocina um grande número de grupos de discussão organizados por linhas de produto e também conforme o uso, pelo consumidor ou por profissionais. Esses grupos são uma fonte primária de informações sobre o produto após a garantia expirar.

O fluxo de informações em comunidades e fóruns on-line é bidirecional, e pode proporcionar às empresas informações e percepções de clientes que são úteis, porém difíceis de obter de outra forma. Quando a GlaxoSmithKline se preparava para lançar seu primeiro medicamento para perda de peso, o Alli, ela patrocinou uma comunidade de apoio ao emagrecimento. A empresa considerou que o feedback recebido por esse meio foi mais valioso do que aquele que poderia ter recebido de focus groups tradicionais. Pesquisas revelam, no entanto, que as empresas devem evitar democratizar demais a inovação. Ideias inovadoras podem ser substituídas por soluções de senso comum.⁵³

BLOGS Os *blogs* são periódicos ou diários on-line atualizados regularmente que se tornaram um importante meio de vazão para a comunicação boca a boca. Existem milhões de blogs e uma ampla variação entre eles; alguns são pessoais para amigos e familiares, enquanto outros se destinam a atingir e influenciar um público vasto. Um apelo óbvio dos blogs consiste em reunir pessoas com interesses comuns. Redes de blog como a Gawker Media oferecem aos profissionais de marketing um leque de opções. O blog on-line de fofocas sobre celebridades PopSugar gerou uma família de blogs joviais sobre moda (FabSugar), beleza (BellaSugar) e romance e cultura (TrèsSugar), atraindo mulheres com idades entre 18 e 49 anos.⁵⁴

As empresas têm criado seus próprios blogs e monitorado cuidadosamente os alheios.⁵⁵ Os sites de busca de blogs fornecem uma análise atualizada de milhões deles para identificar o que se passa na cabeça das pessoas.⁵⁶ Blogs populares têm criado líderes de opinião influentes. No site TreeHugger, uma equipe de blogueiros monitora produtos de consumo com apelo ecológico para 3,5 milhões de visitantes únicos por mês, oferecendo orientações em vídeo, guias de referência e uma média diária de 35 postagens.⁵⁷

Visto que muitos consumidores examinam informações sobre produtos e opiniões contidas nos blogs, a Federal Trade Commission também tomou medidas para exigir que os blogueiros revelem sua ligação com as empresas

O site TreeHugger rastreia blogs e atividades na Internet relacionados com produtos “verdes”.



cujos produtos eles endossem. No outro extremo, alguns consumidores usam blogs e vídeos como forma de retaliação e vingança contra empresas que oferecem serviços ruins e produtos defeituosos. As deficiências do serviço de atendimento ao cliente da Dell foram disseminadas pela Internet por uma série de postagens intituladas “Dell Hell” (“O inferno da Dell”). A AOL foi alvo de pressão quando um cliente frustrado gravou e transmitiu on-line a resistência enfática de um atendente a um pedido de cancelamento do serviço. A Comcast ficou constrangida quando foi divulgado um vídeo com um de seus técnicos dormindo no sofá de um cliente.⁵⁸

REDES SOCIAIS As redes sociais se tornaram uma força importante no marketing tanto das empresas para os consumidores quanto das empresas entre si.⁵⁹ As principais são o Facebook, que é a maior do mundo; o MySpace, que se concentra em música e entretenimento; o LinkedIn, que tem como alvo os profissionais; e o Twitter, cujos membros interagem por meio de mensagens de 140 caracteres, ou “tweets”. Cada rede oferece benefícios específicos para as empresas. Por exemplo, o Twitter pode servir como um sistema de alerta precoce que permite uma resposta rápida, enquanto o Facebook possibilita mergulhos mais profundos para envolver os consumidores de uma forma mais significativa.⁶⁰

Os profissionais de marketing ainda estão aprendendo a melhor forma de explorar as redes sociais e seu público vasto e bem segmentado. Por causa da natureza não comercial das redes — geralmente seus usuários estão ali para se conectar com os outros — é mais desafiador atrair sua atenção e persuadi-los. Além disso, visto que os usuários geram seu próprio conteúdo, os anúncios podem aparecer ao lado de um conteúdo inadequado ou até mesmo ofensivo.⁶¹

A propaganda, porém, é somente uma das vias. Como qualquer indivíduo, as empresas também podem se juntar a grupos sociais e participar deles ativamente. Ter uma página no Facebook se tornou um pré-requisito virtual para muitas delas. O Twitter pode beneficiar até mesmo as menores empresas. Para gerar interesse em seus produtos e nos eventos que patrocina, uma pequena padaria de São Francisco, a Mission Pie, começou a enviar alertas de *tweet* e rapidamente conquistou 1.000 seguidores, além de um considerável incremento nos negócios. Indicações de “Siga-nos no Twitter” têm aparecido cada vez mais em portas e vitrines de lojas pequenas.⁶²

E, embora as grandes redes sociais ofereçam maior visibilidade, as redes de nicho prestam um serviço mais dirigido e provavelmente mais apropriado para disseminar a mensagem da marca, como no caso da comunidade on-line CafeMom.⁶³

CafeMom Iniciada em 2006 pela companhia-mãe CMI Marketing, a rede social CafeMom tem 6,7 milhões de visitantes únicos por mês no site Cafemom.com e 18 milhões na rede de butiques de anúncios CafeMom plus. Os visitantes participam de dezenas de fóruns voltados para mães. Quando o site deu início a um fórum para discutir atividades lúdicas adequadas ao desenvolvimento de crianças, a fabricante de brinquedos Playskool enviou kits de brinquedos para mais de 5 mil membros e os incentivou a compartilhar suas experiências entre si, o que resultou em 11.600 postagens em Playskool Preschool Playgroup. “O mais importante é que você recebe feedback direto de mães reais”, diz o diretor de mídia da Hasbro, companhia-mãe da Playskool. Esse tipo de feedback também pode ser inestimável no processo de desenvolvimento de produtos. O público-alvo do site é formado por mulheres jovens, de classe média, com filhos, que adoram a oportunidade de fazer amigos e buscam apoio, passando uma média de 44 minutos por dia no site.

USO DA MÍDIA SOCIAL As mídias sociais permitem que os consumidores se envolvam com uma marca em um nível provavelmente mais profundo e mais amplo do que nunca. Os profissionais de marketing devem fazer o possível para incentivar que consumidores receptivos participem de forma produtiva. Mas, por mais úteis que sejam, a mídia social jamais pode ser a única fonte de comunicação de marketing.

Adotar mídias sociais, explorar a comunicação boca a boca e criar *buzz* trazem vantagens e desvantagens para as empresas. Veja o que aconteceu com os profissionais de marketing do Motrin, da Johnson & Johnson.⁶⁴

Motrin Quando os profissionais de marketing da J&J decidiram veicular um vídeo irônico pela Internet para o anti-inflamatório Motrin insinuando que as jovens mães que carregam seus bebês no colo por toda parte envolvidos em faixas de pano chamadas *slings* como meio de estreitar o vínculo emocional — ou talvez apenas para estar na

moda — corriam o risco de sentir dor nas costas, eles não tinham ideia da intensidade da dor que de fato experimentaríamos. Após o anúncio ser divulgado on-line por várias semanas sem aviso prévio, algumas mães sem papas na língua manifestaram indignação pelo Twitter em uma noite de sexta-feira, criando uma tempestade de fim de semana que se espalhou pela Web. Na segunda-feira seguinte, os profissionais de marketing do Motrin rapidamente se puseram a enviar e-mails se desculpando pessoalmente e substituíram o vídeo por uma mensagem mais genérica de retratação. Depois, eles foram criticados por ceder à pressão e exagerar na resposta.

O exemplo do Motrin mostra o poder e a velocidade da mídia social, mas também os desafios que ela representa para as empresas. Entretanto, a realidade é que, independentemente de uma empresa optar por se envolver em mídias sociais ou não, a Internet sempre permitirá escrutínio, críticas e até mesmo “ataques gratuitos” de consumidores e organizações. Ao usar as mídias sociais e a Web de uma forma construtiva e respeitosa, as empresas têm ao menos um meio de criar uma forte presença on-line e oferecer pontos de vista alternativos e confiáveis se tais episódios ocorrerem.⁶⁵

Buzz marketing e marketing viral

Alguns profissionais de marketing destacam duas formas específicas de comunicação boca a boca: *buzz* e viral.⁶⁶ O *buzz marketing* produz excitação, gera publicidade e transmite novas informações relevantes relacionadas com a marca por meios inesperados ou até mesmo ultrajantes.⁶⁷ O *marketing viral* é outra forma de comunicação boca a boca, ou “word of mouse” (algo como “da boca para o mouse”), que estimula os consumidores a passarem adiante pela Internet informações sobre bens e serviços desenvolvidos por uma empresa ou arquivos de áudio, vídeo ou texto.⁶⁸

Com os sites de conteúdo gerado pelo usuário, como YouTube, MySpace Video e Google Video, consumidores e anunciantes podem fazer *upload* de anúncios e vídeos para serem compartilhados de modo viral por milhões de pessoas. Vídeos on-line podem ser relativamente econômicos — custando de US\$ 50 mil a US\$ 200 mil* —, e os profissionais de marketing têm mais liberdade com eles.

Blendtec A Blendtec, com sede em Utah, costumava ser conhecida principalmente por seus liquidificadores e processadores de alimentos de uso comercial. A empresa não era muito familiar ao público em geral, até que foi lançada uma série hilariante de vídeos on-line intitulada “Will It Blend?” (“Vai misturar?”) para promover alguns de seus produtos para uso doméstico. Os vídeos mostram o fundador e CEO da empresa Tom Dickson vestindo um jaleco branco e triturando objetos que vão desde bolas de golfe e canetas até garrafas de cerveja, tudo de um modo cordial, mas impassível. A genialidade dos vídeos (www.willitblend.com) é que eles se referem a eventos atuais. Assim que o iPhone foi lançado com alarde midiático, a Blendtec exibiu um vídeo no qual Dickson sorria e dizia: “Eu adoro meu iPhone. Ele faz tudo. Mas será que ele se mistura bem?” Depois que o liquidificador despedaça o iPhone, Dickson levanta a tampa que cobre o pequeno monte de pó preto e diz simplesmente: “iSmoke” (iFumaça). O clipe atraiu mais de 3,5 milhões de downloads no YouTube. Dickson apareceu no *Today* e em outros programas de televisão e fez uma participação especial em um vídeo da banda Weezer. Um dos poucos itens que *não* dá para misturar é um pé de cabra!⁶⁹



Os vídeos on-line clássicos “Will It Blend?” da Blendtec criaram significativo brand equity para uma marca que antes era praticamente desconhecida.

A exorbitância é uma faca de dois gumes. O site da Blendtec coloca claramente seus vídeos cômicos na categoria “Não tente isso em casa” e um outro conjunto que mostra, por exemplo, como moer legumes para sopa na categoria “Tente isso em casa”.

Contrariamente à opinião popular, os produtos não precisam recorrer ao ultraje ou à ironia para gerar *buzz*. As empresas podem ajudar a criar *buzz*; e nem sempre mídia ou propaganda são necessárias para que ele ocorra.⁷⁰ Algumas agências foram criadas exclusivamente para ajudar os clientes a criar *buzz*. A P&G tem 225 mil adolescentes listados no painel Tremor e 600 mil mães inscritas na rede Vocalpoint. Ambos os grupos se baseiam na premissa de que algumas pessoas

* Nota do Editor: dados referentes ao ano de 2008.

querem saber mais sobre os produtos, receber amostras e cupons, compartilhar suas opiniões com as empresas e, é claro, comentar suas experiências com os outros. A P&G escolhe pessoas interconectadas — as mães do Vocalpoint participam de grandes redes sociais e geralmente falam com 25 a 30 outras mulheres durante o dia, em comparação com uma média de cinco das outras mães — e suas mensagens incorporam uma forte razão para compartilhar informações sobre o produto com um amigo.⁷¹ A BzzAgent é uma agência especializada em criar *buzz*.⁷²

BzzAgent A BzzAgent de Boston montou uma rede internacional de comunicação boca a boca alimentada por 600 mil pessoas demograficamente diversas, mas essencialmente comuns — que são voluntárias para falar de qualquer produto de clientes que considerem oportuno promover. A agência conecta consumidores com produtos, informações e ferramentas digitais para ativar um compartilhamento generalizado de opiniões em seu próprio site de mídia social, chamado BzzScapes, e no âmbito dos círculos sociais e pessoais de cada membro. A BzzAgent acredita que essa combinação única de pessoas e plataformas acelera a divulgação boca a boca mensurável e promove uma defesa sustentável da marca. Os participantes da BzzAgent disseminaram suas visões e opiniões pessoais para quase 100 milhões de amigos e familiares. Cada vez que um agente completa uma atividade, ele deve apresentar um relatório descrevendo a natureza do *buzz* e sua eficácia. A empresa alega que o burburinho criado é honesto, porque o processo exige trabalho suficiente para desencorajar que as pessoas se inscrevam exclusivamente para ganhar brindes, e os agentes não falam de produtos dos quais não gostam. Os agentes também devem divulgar que estão ligados à BzzAgent. A empresa completou centenas de projetos, trabalhando com clientes como a Dockers da Levi's, Anheuser-Busch, Cadbury-Schweppes, V Guide, Bacardi, Dunkin' Donuts, Silk, Tropicana Pure, Mrs. Dash e os editores de *Freakonomics* e *Eats, Shoots and Leaves*, ambos best-sellers.

Ambas as modalidades de marketing, o de *buzz* e o viral, buscam criar um alarde no mercado para apresentar uma marca e suas características notáveis. Alguns acreditam que essas influências são movidas mais pelas regras de entretenimento do que pelas regras de venda em si. Considere esses exemplos: a Quicksilver apresenta vídeos e livros de surf para adolescentes; a Johnson & Johnson e a Pampers têm sites populares com dicas de cuidados com bebês; o Walmart coloca vídeos com dicas de economia no YouTube; a vodka Grey Goose tem uma divisão inteira de entretenimento; a Mountain Dew tem uma gravadora; e a Hasbro vem unindo forças com a Discovery para criar um canal de TV.⁷³ Essencialmente, no entanto, o sucesso de qualquer campanha viral ou de *buzz* depende da vontade dos consumidores de falar com outros consumidores.⁷⁴

Líderes de opinião

Pesquisadores da área propõem uma visão de estrutura social para analisar as comunicações interpessoais.⁷⁵ Eles veem a sociedade como um conjunto de *panelinhas*, pequenos grupos cujos membros interagem com frequência. Os componentes de uma panelinha são semelhantes, e sua proximidade facilita a comunicação eficaz, mas também isola o grupo de novas ideias. O desafio é criar maior abertura para que as panelinhas troquem informações com outros integrantes da sociedade. Essa abertura é facilitada por pessoas que funcionam como conexões e unem duas ou mais panelinhas sem pertencer a qualquer uma delas, e por *pontes*, pessoas que pertencem a uma panelinha e estão ligadas a uma pessoa de outra.

O autor best-seller Malcolm Gladwell afirma que três fatores contribuem para inflamar o interesse público por uma ideia.⁷⁶ De acordo com o primeiro, conforme a “lei dos poucos”, três tipos de pessoa ajudam a espalhar uma ideia tal qual uma epidemia. Em primeiro lugar, há os *Mavens*, pessoas com conhecimento sobre pequenos e grandes fatos. Em segundo, estão os *Conectores*, pessoas que conhecem e se comunicam com um grande número de outras pessoas. Terceiro, os *Vendedores*, que possuem um poder de persuasão natural. Qualquer ideia que desperte o interesse de Mavens, Conectores e Vendedores é susceptível de ser disseminada amplamente. O segundo fator é a “aderência”. Uma ideia deve ser expressa de modo que motive as pessoas a agir. Caso contrário, a “lei dos poucos” não provocará uma epidemia autossustentável. Finalmente, o terceiro fator, “poder do contexto”, verifica se aqueles que espalham uma ideia são capazes de organizar grupos e comunidades a seu redor.

Nem todos concordam com as ideias de Gladwell.⁷⁷ Um grupo de especialistas em marketing viral adverte que, embora influenciadores ou “alfas” deem início a tendências, muitas vezes eles são introspectivos e socialmente alienados demais para divulgá-las. Os especialistas aconselham as empresas a cultivar “abelhas”, clientes altamente dedicados que não se contentam apenas em conhecer a próxima tendência, mas vivem para espalhar a notícia.⁷⁸ Na

Maven: palavra que vem do iídiche, que significa “aquele que acumula conhecimento”.

realidade, mais empresas têm buscado maneiras de envolver ativamente seus fervorosos evangelistas de marca. O programa Embaixador da LEGO é dirigido a seus seguidores mais entusiastas para obter *brainstorming* e feedback.⁷⁹

As empresas podem estimular os canais de influência pessoal para agir a seu favor. A seção Memorando de Marketing “Como desencadear um *buzz*” descreve algumas técnicas. As empresas também podem rastrear a atividade on-line para identificar os usuários mais influentes, que podem atuar como líderes de opinião.⁸⁰

Os consumidores podem se ressentir de comunicações pessoais não solicitadas. Algumas táticas de comunicação boca a boca estão no limite entre o aceitável e o antiético. Uma tática polêmica, às vezes chamada *marketing furtivo*, paga pessoas para que promovam anonimamente um bem ou serviço em locais públicos sem revelar sua relação financeira com a empresa patrocinadora. Para lançar seu telefone celular com câmera T681, a Sony Ericsson contratou atores vestidos como turistas para abordar pessoas em pontos turísticos e pedir que elas tirassem sua foto. Entregar o celular criava uma oportunidade para discutir seus méritos, mas muitos consideravam a encenação desagradável.⁸¹ A Heineken tomou outro rumo e transformou uma trama reconhecidamente falsa em um enorme sucesso de relações públicas.⁸²

Heineken Nada pode ser mais importante para jovens adultos europeus do sexo masculino do que o futebol. A Heineken tirou proveito desse fato para encenar um falso concerto de música clássica na mesma hora de um jogo decisivo entre Real Madrid e Milan, aliciando namoradas, chefes e professores como cúmplices da farsa. Mais de 1.000 fãs fervorosos do Milan compareceram relutantemente ao teatro com seus acompanhantes para a apresentação. Quando o quarteto de cordas começou a tocar, entediando os torcedores de futebol, uma tela atrás dos músicos passou a revelar lentamente pistas sobre a natureza da brincadeira e, em seguida, exibiu o jogo em toda a sua glória. Mais de 1,5 milhão de pessoas assistiram as reações do público ao vivo na SkySport TV, e o site da Heineken dedicado ao evento recebeu 5 milhões de visitantes. Ações subsequentes de relações públicas e boca a boca tornaram a ação um fenômeno mundial.

Mensuração dos efeitos do boca a boca⁸³

A empresa de pesquisas e consultoria Keller Fay observa que, embora 80 por cento do boca a boca ocorra fora da Internet, muitos executivos de marketing se concentram nos efeitos on-line, dada a facilidade de monitorá-los por meio de agências de propaganda, relações públicas ou digitais.⁸⁴ A Gatorade criou um “Mission Control Center” — montado como uma sala de controle de transmissão de televisão — para monitorar a marca em redes sociais em tempo integral.

Com base em informações demográficas ou *proxies* e *cookies*, as empresas podem monitorar quando os clientes blogam, comentam, postam, compartilham, acessam um link, fazem upload, contatam amigos, acessam conteúdo multimídia, escrevem em um painel ou atualizam um perfil. Com essas ferramentas de monitoramento é possível, por exemplo, disponibilizar para anunciantes de cinema acesso a “um milhão de mulheres norte-americanas com idades entre 14 e 24 anos que fizeram upload, blogaram, avaliaram, compartilharam ou comentaram sobre entretenimento nas 24 horas anteriores”.⁸⁵

A DuPont emprega indicadores de boca a boca pela Internet, como a escala de uma campanha (qual sua abrangência), a velocidade (com que rapidez se espalhou), *share of voice* nesse espaço, *share of voice* nessa velocidade, se provocou elevação de sentimento positivo, se a mensagem foi compreendida, se era relevante, se tinha sustentabilidade (e não era algo pontual) e o quanto se distanciou de sua origem.

Outros pesquisadores se concentram mais na caracterização da fonte do boca a boca. Por exemplo, um grupo vem tentando avaliar blogs de acordo com três dimensões: relevância, sentimento e autoridade.⁸⁶

Planejamento da força de vendas

A forma original e mais antiga de marketing direto é a visita de vendas. Para identificar clientes potenciais, convertê-los em clientes e expandir o negócio, a maioria das empresas do mercado organizacional conta com uma força de vendas profissional ou contrata representantes e agentes de fabricantes. No mercado consumidor, muitas empresas também usam uma força de vendas direta, como Allstate, Amway, Avon, Mary Kay, Merrill Lynch e Tupperware.

Memorando de Marketing

Como desencadear um buzz

Embora muitos efeitos da comunicação boca a boca escapem ao controle das empresas, determinadas etapas aumentam a probabilidade de começar um *buzz* positivo.

- *Identifique pessoas e empresas influentes e dedique-lhes esforço extra.* Em tecnologia, os influenciadores podem ser grandes clientes corporativos, analistas e jornalistas do setor, estrategistas selecionados e uma amostra de adotantes precoces.
- *Abasteça pessoas-chave com amostras de produtos.* Quando dois pediatras lançaram o MD Moms no mercado de produtos para cuidados com a pele do bebê, não economizaram em amostras do produto para médicos e mães na expectativa de gerar menções em painéis de mensagens na Internet e em sites dirigidos aos pais. A estratégia funcionou — a empresa atingiu as metas de distribuição do primeiro ano no final do primeiro mês.
- *Trabalhe com formadores de opinião da comunidade, como DJs locais, presidentes de classe e presidentes de associações de mulheres.* A campanha de pré-lançamento “Fiesta Movement” da Ford convidou 100 adultos jovens ou da “geração Y” escolhidos a dedo para testar o carro durante seis

meses. As pessoas foram escolhidas com base em sua experiência on-line com blogs e amigos em redes sociais, além de um vídeo que enviaram sobre seu desejo de aventura. Depois de seis meses, a campanha teve 4,3 milhões de visualizações no YouTube e mais de 500 mil no Flickr, mais de 3 milhões de impressões no Twitter e 50 mil clientes em potencial, 97 por cento dos quais nunca tinham sido proprietários de um automóvel Ford.⁸⁷

- *Desenvolva canais de referência boca a boca para gerar negócios.* Com frequência, profissionais estimulam clientes a recomendar seus serviços. Os Vigilantes do Peso descobriram que as referências boca a boca de alguém que participava do programa exercia um enorme impacto sobre os negócios.
- *Forneça informações convincentes que os clientes queiram passar adiante.* As empresas não devem se comunicar com os clientes em uma linguagem semelhante à de comunicado de imprensa. Faça com que seja fácil e atrativo para um cliente se apropriar de elementos de uma mensagem de e-mail ou blog. As informações devem ser originais e úteis. A originalidade intensifica a quantidade do boca a boca, mas a utilidade determina se ela será positiva ou negativa.

Fonte: DOLAN, Matthew. Ford takes on-line gamble with new Fiesta. *Wall Street Journal*, 8 abr. 2009; MOLDOVAN, Sarit; GOLDENBERG, Jacob; CHATTOPADHYAY, Amitava. What drives word of mouth? The roles of product originality and usefulness. *MSI Report No. 06-111*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006; BANNAN, Karen J. On-line chat is a grapevine that yields precious fruit. *New York Times*, 25 dez. 2006; BATELLE, John. The net of influence. *Business 2.0*, p. 70, mar. 2004; MEYER, Ann. Word-of-mouth marketing speaks well for small business. *Chicago Tribune*, 28 jul. 2003; HALL, Malcolm Macalister. Selling by stealth. *Business Life*, p. 51-55, nov. 2001.

A cada ano, as empresas norte-americanas gastam mais de US\$ 1 trilhão com forças de vendas e materiais de vendas — mais do que com qualquer outro método promocional. Mais de 10 por cento da força de trabalho nos Estados Unidos trabalha em tempo integral com vendas, em organizações com e sem fins lucrativos.⁸⁸ Hospitais e museus, por exemplo, usam captadores de recursos para entrar em contato com doadores e solicitar doações. Para muitas empresas, o desempenho da força de vendas é crucial.⁸⁹

SoBe John Bello, fundador dos chás e sucos nutritivos SoBe, credita grande parte do sucesso de sua marca à sua força de vendas. Bello admite que a qualidade superior e o esforço consistente dos 150 vendedores com os quais a empresa contava em seu auge gravitavam em torno de uma simples meta: “A SoBe venceu nas ruas porque nosso pessoal de vendas estava lá com mais frequência e em maior número do que a concorrência, e muito mais motivado”. A força de vendas da SoBe operava em todos os níveis da cadeia de distribuição: no nível do distribuidor, uma comunicação contínua proporcionava à empresa um foco significativo em relação a outras marcas; no nível do varejo, com empresas como 7 Eleven, Costco e Safeway, a maioria dos vendedores seniores mantinha sólidos relacionamentos pessoais; e no nível das lojas independentes, a equipe da SoBe estava sempre em ação, arrumando e reabastecendo prateleiras, introduzindo produtos e instalando displays de ponto de venda. De acordo com Bello, o resultado financeiro de qualquer iniciativa empresarial depende da execução das vendas.

Embora ninguém questione a importância da força de vendas nos planos de marketing, as empresas são sensíveis aos altos e crescentes custos de mantê-la, incluindo salários, comissões, bonificações, despesas de viagem e benefícios. Não é de surpreender que as empresas tentem aumentar a produtividade de suas forças de vendas buscando melhorias no tocante a seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração.⁹⁰

O termo *representante de venda* abrange seis posições de venda, desde a menos até a mais criativa:⁹¹

1. **Entregador:** vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto (água, combustível, óleo).
2. **Tomador de pedidos:** vendedor que atua como um tomador de pedidos interno (o atendente que fica atrás do balcão) ou externo (o vendedor que visita o gerente do supermercado).
3. **Missionário:** vendedor que não está autorizado a tomar pedidos, mas de quem se espera a construção de uma boa imagem ou a instrução do usuário atual ou potencial (o propagandista de um laboratório farmacêutico).
4. **Técnico:** vendedor com alto nível de conhecimento técnico (o engenheiro de vendas, que é antes de tudo um consultor para as empresas clientes).
5. **Gerador de demanda:** vendedor que se vale de métodos criativos para vender produtos tangíveis (aspirador de pó, escovas de limpeza, utensílios domésticos) ou intangíveis (seguros, serviços de propaganda ou educação).
6. **Vendedor de soluções:** vendedor cuja especialidade é resolver um problema dos clientes, muitas vezes relacionado com um sistema de bens ou serviços da empresa (por exemplo, sistemas de computador ou de comunicação).

Os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes. Ao formar sua força de vendas, uma empresa precisa desenvolver seus objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração (veja a Figura 19.3).

Objetivos e estratégia da força de vendas

O tempo em que tudo o que a força de vendas tinha que fazer era “vender, vender e vender” se foi. O vendedor deve saber diagnosticar o problema do cliente e propor uma solução capaz de ajudar a aumentar sua lucratividade.

As empresas precisam definir os objetivos específicos de suas forças de vendas. Certa empresa pode querer, por exemplo, que seus vendedores dediquem 80 por cento de seu tempo aos clientes atuais e 20 por cento aos clientes potenciais; e 85 por cento de seu tempo a produtos tradicionais e os outros 15 por cento aos novos produtos. Qualquer que seja o contexto de venda, os vendedores terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas específicas:

- **Prospecção.** Busca de clientes potenciais e indicações.
- **Definição de alvo.** Decisão sobre alocação de tempo entre clientes potenciais e atuais.
- **Comunicação.** Transmissão de informações sobre bens e serviços da empresa.
- **Venda.** Aproximação do cliente, apresentação, resposta a perguntas, superação de objeções e fechamento da venda.
- **Suporte.** Oferta de vários serviços aos clientes — consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, rapidez nas entregas.
- **Coleta de informações.** Condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.
- **Alocação.** Decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

Para controlar os gastos, a maioria das empresas tem optado pela *força de vendas alavancada*, que se concentra na venda dos produtos mais complexos e personalizados de uma empresa para as grandes contas, enquanto o pessoal de vendas interno ou pela Internet cuida da venda dos itens mais comuns. Os vendedores lidam com menos contas e são remunerados de acordo com o crescimento das mais importantes; tarefas como geração de indicações, elaboração de propostas, preenchimento de pedidos e suporte pós-venda são repassadas a terceiros. Isso é bem diferente de esperar que o pessoal de vendas atenda a todas as contas possíveis, o que em geral constitui o ponto fraco das forças de vendas baseadas em território.⁹²

As empresas devem distribuir a força de vendas estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa, atuando como “gerentes de contas”, capazes de obter contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendem. Cada vez mais, vender é um trabalho em equipe que requer o apoio de outros funcionários, como *altos executivos*, especialmente quando estão em jogo vendas de abrangência nacional ou de grande importância; o *pessoal técnico*, que fornece informação técnica e presta

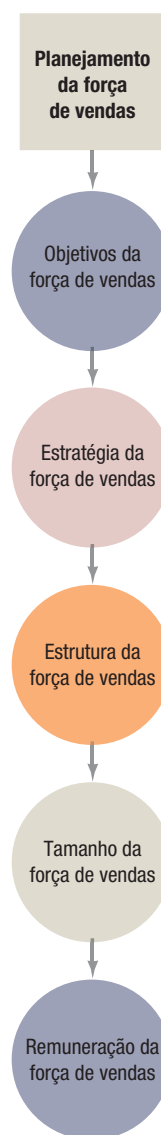


Figura 19.3
Organização de uma
força de vendas

serviços ao cliente antes, durante e depois da compra; o *pessoal de atendimento ao cliente*, ao qual cabe a instalação, a manutenção e outros serviços; e uma *equipe administrativa*, composta por analistas de vendas, supervisores de expedição e assistentes.⁹³

Para manter o foco no mercado, os profissionais de vendas devem saber como analisar dados de vendas, medir o potencial do mercado, reunir inteligência de mercado e desenvolver estratégias e planos de marketing. Sobretudo nos níveis mais altos da gerência de vendas, é preciso ter habilidades analíticas de marketing. Os especialistas acreditam que, quando entendem tanto de marketing como de vendas, as forças de vendas se tornam mais efetivas no longo prazo. Muitas vezes, marketing e vendas entram em conflito: a força de vendas reclama que os profissionais de marketing não geram indicações suficientes enquanto os profissionais de marketing reclamam que a força de vendas não as converte em vendas (veja a Figura 19.4). Melhorar a colaboração e a comunicação entre essas duas áreas pode incrementar receitas e lucros.⁹⁴

Uma vez que a empresa decida adotar determinada abordagem, poderá usar uma força de vendas direta ou contratada. Uma **força de vendas direta** é formada por funcionários da própria empresa que trabalham em tempo integral ou parcial e em caráter exclusivo. Vendedores internos fazem negócios trabalhando por telefone no escritório e recebendo visitas de possíveis compradores, enquanto os vendedores de campo saem para visitar clientes. Já uma **força de vendas contratada** é formada por representantes de fabricantes, agentes ou corretores de vendas, que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

Estrutura da força de vendas

A estratégia escolhida para a força de vendas traz implicações para sua estrutura. Se a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares, é melhor estruturar a força de vendas por território. Se ela vende produtos diversificados para muitos tipos de cliente, é preferível estruturá-la por produto ou por cliente. Algumas empresas necessitam de uma estrutura mais complexa. A Motorola, por exemplo, gerencia quatro tipos de força de vendas: (1) uma força de vendas de clientes estratégicos, composta por engenheiros técnicos, de aplicação e de qualidade, e por funcionários designados para prestar serviços para as contas mais importantes; (2) uma força de vendas geográfica que atende a milhares de clientes, em diferentes territórios; (3) uma força de vendas para distribuidores, que visita os distribuidores da Motorola e lhes presta assistência; e (4) uma força de vendas interna, que faz o telemarketing e recebe pedidos por telefone ou fax.

Empresas já estabelecidas precisam rever a estrutura de sua força de vendas e estar atentas a mudanças na conjuntura econômica. A SAS, que vende software de inteligência de mercado, reorganizou sua força de vendas em grupos específicos para cada setor, como bancos, corretoras ou seguradoras, e assim viu sua receita disparar em 14 por cento.⁹⁵ A seção Novas Ideias em Marketing “Gerência de grandes contas” aborda um tipo especializado de estrutura para a força de vendas.

Vendas: Eu preciso de indicações de venda, mas o marketing nunca me envia boas indicações. Como é que eu trarei novos negócios sem boas indicações?

Marketing: Entregamos toneladas de indicações de venda e eles simplesmente ignoram o sistema. Por que o pessoal de vendas não faz algumas visitas?

Vendas: Não tenho nada novo para vender. O que o marketing tem feito? Por que eles não conseguem descobrir o que os clientes querem antes de sairmos para vender? Por que não me dão nada fácil de vender?

Marketing: Por que a equipe de vendas não vai a campo para vender meus novos programas? Como é que eles esperam que os clientes façam pedidos sem contatos de vendas?

Vendas: Meu pessoal passa muito tempo fazendo serviço administrativo e burocrático. Preciso que eles saiam para vender.

Marketing: Precisamos de informações para ter novas ideias. Quanto tempo leva para digitar algumas palavras? Eles não conhecem seus próprios clientes?

Vendas: Como alcançarei a minha meta? Marketing é um desperdício de tempo. Prefiro ter mais representantes de vendas.

Marketing: Como alcançarei a minha meta? O pessoal de vendas não ajuda e eu não tenho gente suficiente para fazer isso sozinho.

Figura 19.4

Uma interação hipotética (disfuncional) entre vendas e marketing

Fonte: baseado em uma conversa escrita por SADERUDE, Scott; STANDISH, Jeff. *Work together, win together: resolving misconceptions between sales and marketing*, palestra proferida na conferência *Marketing, Sales, and Customers* do Marketing Science Institute, 7 dez. 2005.



Gerência de grandes contas

As grandes contas (também chamadas contas-chave, contas nacionais, contas globais ou contas da casa) geralmente recebem uma atenção especial. Trata-se de clientes importantes com múltiplas divisões em várias localidades, que dispõem de determinação de preço uniforme e serviços coordenados para todas as divisões. Um gerente de grandes contas (GGC) costuma se reportar ao gerente nacional de vendas e supervisiona os vendedores de campo que visitam as instalações do cliente em seus territórios. Em média, uma empresa gerencia cerca de 75 grandes contas. Se tiver muitas, poderá criar um departamento para gerenciá-las, no qual o GGC médio lidará com nove contas.

Normalmente, as grandes contas são administradas por uma equipe gerencial estratégica, composta por funcionários responsáveis por várias funções que integram as atividades de desenvolvimento de novos produtos, suporte técnico, cadeia de suprimentos e marketing, além de múltiplos canais de comunicação para cobrir todos os aspectos do relacionamento. A Procter & Gamble tem uma equipe de gerenciamento estratégico de conta composta por 300 funcionários para trabalhar com o Walmart no escritório central deste, em Bentonville, Arkansas, além daqueles que atuam nas sedes da empresa na Europa, Ásia e América Latina. A P&G credita a esse relacionamento uma economia de bilhões de dólares.

A gerência de grandes contas vem crescendo. Com o aumento da concentração de empresas compradoras, devido a fusões e aquisições, um número cada vez menor delas responde por uma parcela maior das vendas. Muitas passaram a centralizar a aquisição de determinados itens visando maior poder de barganha. E, à medida que os produtos se tornam mais complexos, mais grupos da empresa cliente se envolvem no processo de compra. O vendedor tradicional pode não ter a habilidade, a autoridade ou a abrangência necessárias para atender com eficiência o grande comprador.

Ao selecionar grandes contas, as empresas dão preferência às que possuam alto volume de compra (especialmente dos produtos mais lucrativos), que comprem de maneira centralizada, que exijam alto nível de serviços em vários pontos geográficos, que estejam atentas a preço e que possam querer uma relação de parceria de longo prazo. Os gerentes de grandes contas atuam como o único ponto de contato, desenvolvem e ampliam o negócio do cliente, entendem os processos de decisão do cliente, identificam oportunidades para agregar valor, fornecem inteligência competitiva, negociam vendas e gerenciam o atendimento ao cliente.

Muitas das grandes contas buscam valor agregado mais do que um preço mais vantajoso. Elas apreciam dedicação exclusiva a suas contas, faturamento consolidado, garantias especiais, troca eletrônica de dados, prioridade de remessas, informações atualizadas, produtos customizados e serviços eficientes de manutenção, reparo e atualização. Sem falar no valor do prestígio. As relações pessoais com indivíduos que valorizam o negócio da conta principal e têm interesse em seu sucesso são razões fortes para um cliente se manter fiel.

Fonte: CAPON, Noel; POTTER, Dave; SCHINDLER, Fred. *Managing global accounts: nine critical factors for a world-class program*. 2. ed. Bronxville, NY: Wessex Press, 2008; CHEVERTON, Peter. *Global account management: a complete action kit of tools and techniques for managing key global customers*. Londres, UK: Kogan Page, 2008; MCDONALD, Malcolm; WOODBURN, Diana. *Key account management: the definitive guide*, 2. ed. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007; NEFF, Jack. Bentonville or bust. *Advertising Age*, 24 fev. 2003. Mais informações podem ser obtidas na SAMA (Strategic Account Management Association) e no *Journal of Selling and Major Account Management*.

Tamanho da força de vendas

Os representantes de venda são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará não apenas as vendas como também os custos. Uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma abordagem de carga de trabalho para determinar o tamanho da força de vendas. Esse método consiste em cinco etapas:

1. Agrupar os clientes por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
2. Estabelecer a frequência de visitas (número anual de visitas por conta) desejável para cada classe.
3. Multiplicar o número de contas em cada classe de tamanho pela frequência de visitas correspondente para calcular a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
4. Determinar o número médio de visitas por ano que um vendedor pode fazer.
5. Dividir o total de visitas anuais necessárias pela média de visitas anuais feitas por um representante de vendas para calcular o número total de vendedores necessários.

Suponhamos que uma empresa estime ter mil contas A e duas mil contas B. Cada uma das contas A requer 36 visitas por ano, e cada uma das contas B, 12. Logo, a empresa necessita de uma força de vendas capaz de fazer 60 mil visitas (36 mil + 24 mil) por ano. Se um vendedor em tempo integral pode fazer em média mil visitas por ano, a empresa precisa de 60 deles.

Remuneração da força de vendas

Para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um pacote de remuneração atraente. Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima

da média e retribuição justa por experiência e tempo de casa. A gerência, por sua vez, não abre mão de controle, economia e simplicidade. Fica evidente que alguns desses objetivos são conflitantes. Não é de admirar que os planos de remuneração variem muito de um setor para outro e até dentro do mesmo setor.

A empresa deve quantificar quatro componentes da remuneração da força de vendas. A *quantia fixa*, isto é, um salário, satisfaz as necessidades de estabilidade de renda. A *quantia variável*, que pode assumir a forma de comissões, bonificações ou distribuição de lucros, serve para estimular e recompensar um esforço maior. A *ajuda de custo* permite ao vendedor cobrir suas despesas de transporte, hospedagem e alimentação. Os *benefícios*, como férias remuneradas, seguro contra acidentes, plano de saúde, pensões e seguro de vida, têm por finalidade dar segurança e satisfação no trabalho.

A remuneração fixa é comum quando o trabalho oscila muito entre tarefas de venda e outras que não envolvem essa atividade, assim como nas vendas em que a parte técnica é complexa e requer trabalho em equipe. Já a remuneração variável funciona melhor quando as vendas são cíclicas ou dependem da iniciativa individual. As modalidades fixa e variável originam três tipos básicos de plano de remuneração — salário fixo, somente comissão e combinação de salário e comissão. Uma pesquisa revelou que mais da metade dos representantes de venda das empresas norte-americanas recebem 40 por cento ou mais de sua remuneração na forma variável.⁹⁶

Planos de salário fixo asseguram um rendimento aos vendedores, fazem com que mostrem mais boa vontade em executar tarefas que não sejam de vendas e evita que empurrem ao cliente mais do que ele precisa. Sob o ponto de vista da empresa, esse tipo de remuneração contribui para a simplicidade administrativa e diminui a rotatividade de pessoal. Por sua vez, planos somente de comissão atraem vendedores de alto desempenho, promovem maior motivação, requerem menos supervisão e controlam os custos de venda. Seu lado negativo é que enfatizam o fechamento da venda em detrimento do desenvolvimento de um relacionamento. A forma combinada apresenta os benefícios de ambos os planos, limitando suas desvantagens.

Os planos de remuneração que combinam pagamentos fixos e variáveis associam a parte variável do pagamento a um grande número de metas estratégicas. Uma tendência atual dá menos ênfase ao volume de vendas em favor de fatores como lucro bruto, satisfação do cliente e sua fidelidade. Há empresas que recompensam seus vendedores, em parte, segundo o desempenho da equipe de vendas, ou mesmo segundo o desempenho da empresa como um todo, motivando-os a trabalharem em conjunto para o bem comum.

Gerenciamento da força de vendas

Várias políticas e procedimentos orientam a empresa nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, supervisão, motivação e avaliação de vendedores (veja a Figura 19.5).

Recrutamento e seleção de vendedores

A seleção de vendedores eficientes é um fator vital na criação de uma força de vendas bem-sucedida. Uma pesquisa revelou que os melhores 27 por cento da força de vendas eram responsáveis por 52 por cento das vendas. É um grande desperdício contratar as pessoas erradas. A rotatividade anual média de representantes de venda em todos os setores chega quase a 20 por cento. A rotatividade da força de vendas resulta em vendas perdidas, gastos com seleção e treinamento de novos profissionais e, muitas vezes, uma sobrecarga dos vendedores que permanecem na empresa.⁹⁷

Depois de ter desenvolvido seus critérios de seleção, a gerência passa a recrutar. O departamento de recursos humanos pode pedir indicações aos atuais vendedores, recorrer a agências de empregos, publicar anúncios em jornais e fazer contato com universitários. Os procedimentos de seleção podem variar desde uma única entrevista informal até longos testes e entrevistas.

Diversos estudos mostraram pouca relação entre desempenho nas vendas, por um lado, e nível de instrução e experiência, status atual, estilo de vida, atitude, personalidade ou habilidades, por outro. Previsões mais eficientes vêm sendo obtidas graças aos testes que combinam várias técnicas (*composite tests*) aos centros de avaliação, onde o ambiente de trabalho é simulado e os candidatos são avaliados em um contexto semelhante àquele em que atuarão.⁹⁸

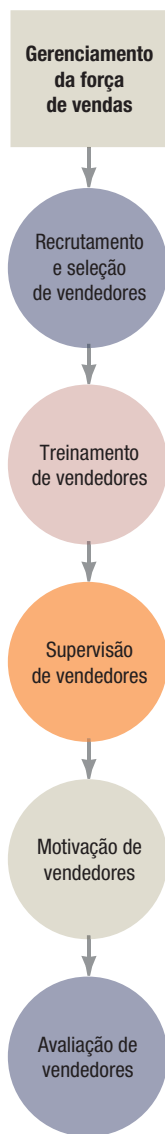


Figura 19.5

Gerenciamento da
força de vendas

Embora os resultados dos testes sejam apenas um dos elementos de informação de um conjunto que inclui características pessoais, referências, experiência profissional e reações durante as entrevistas, eles têm muito peso em empresas como IBM, Prudential e Procter & Gamble. A Gillette afirma que os testes reduziram a rotatividade de pessoal, além de estarem correlacionados ao progresso subsequente dos novos vendedores.

Treinamento e supervisão de vendedores

Os clientes de hoje em dia esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com ideias para melhorar as operações e que sejam eficientes e confiáveis. Esses requisitos exigem das empresas um investimento mais alto em treinamento de vendas.

Novos vendedores podem ficar de algumas semanas a vários meses em treinamento. O período médio de treinamento é de 28 semanas em empresas de bens industriais, 12 nas de serviços e quatro nas de bens de consumo. O tempo de treinamento varia conforme a complexidade da tarefa de venda e o tipo de pessoa recrutada. Para todo tipo de venda, os novos contratados têm demorado mais do que nunca para atingir um nível pleno de eficácia, com 27 por cento levando de três a seis meses, 38 por cento, de seis a 12 meses, e 28 por cento, 12 meses ou mais.

Novos métodos de treinamento surgem continuamente, como o uso de arquivos de áudio e vídeo, CDs e CD-ROMs, aprendizagem programada, educação a distância e filmes. Algumas empresas recorrem a simulações e treinamento de sensibilidade ou empatia para ajudar os vendedores a se identificarem com as situações e as motivações que envolvem os clientes.

Vendedores pagos sobretudo com comissões são menos supervisionados. Já os assalariados e aqueles que devem dar cobertura a contas definidas provavelmente receberão maior supervisão. Nas vendas em múltiplos níveis, como as utilizadas por Avon, Sara Lee, Virgin e outras empresas, os distribuidores independentes são também responsáveis por sua própria força de vendas para comercializar os produtos da empresa. Esses representantes independentes recebem uma comissão não somente pelas vendas que fazem, mas também por aquelas realizadas pelos vendedores que contratam e treinam.⁹⁹

Produtividade dos vendedores

Quantas visitas por ano devem ser feitas a uma conta? Algumas pesquisas sugerem que, atualmente, os vendedores investem tempo demais em contas menores, menos lucrativas, quando deveriam direcionar mais esforços para as contas maiores e mais lucrativas.¹⁰⁰

NORMAS PARA CONTATOS DE PROSPECÇÃO Se deixados por conta própria, os vendedores dedicarão a maior parte de seu tempo aos clientes atuais, cujo retorno é previsível. Afinal, os vendedores podem esperar algum negócio desses clientes, enquanto uma prospecção pode não resultar em nada. As empresas quase sempre especificam quanto tempo os profissionais de vendas devem dedicar à prospecção de novas contas. A Spector Freight quer que seus vendedores dediquem 25 por cento de seu tempo à visita de clientes potenciais e, depois de três contatos infrutíferos, interrompam o processo. Algumas empresas confiam a abertura de novas contas a uma força de vendas missionária.

USO EFICAZ DO TEMPO DE VENDAS Os melhores profissionais de vendas são aqueles que administram seu tempo com eficácia. A técnica de *análise tempo-tarefa* ajuda os vendedores a entender como despendem seu tempo e como poderiam aumentar sua produtividade. No curso de um dia, eles gastam seu tempo com planejamento, viagens, espera, vendas e tarefas administrativas (elaboração de relatórios, efetuação de cobranças, comparecimento a reuniões de vendas e bate-papos com outros funcionários da empresa sobre produção, entrega, faturamento e desempenho de vendas). Com tantas obrigações, não é de admirar que a venda face a face ocupe apenas 29 por cento do tempo total de trabalho.¹⁰¹

As empresas sempre procuram meios de aumentar a produtividade de sua força de vendas.¹⁰² Para cortar custos, reduzir a pressão do tempo sobre a força de vendas externa e aproveitar as vantagens das inovações em informática e telecomunicações, muitas empresas aumentaram o tamanho e a responsabilidade de sua força de vendas interna.

Há três tipos de vendedores internos. O *pessoal de suporte técnico* fornece informações técnicas e respostas às dúvidas dos clientes. Os *assistentes de vendas* dão apoio logístico aos vendedores

externos, telefonam para confirmar compromissos, efetuam verificações de crédito, fazem o acompanhamento de entregas e respondem às perguntas de clientes. E há o *peçoal de telemarketing*, que utiliza o telefone para encontrar clientes potenciais, qualificá-los e vender para eles. Operadores de telemarketing podem contatar até 50 clientes por dia, enquanto os vendedores externos, apenas quatro.

A força de vendas interna permite aos vendedores externos dedicar mais tempo a contas importantes, identificar e captar novos negócios, disponibilizar sistemas eletrônicos de pedidos nas instalações do cliente e obter mais pedidos coletivos e contratos para sistemas. Os vendedores internos passam mais tempo verificando estoque, acompanhando pedidos e telefonando para pequenas contas. Os vendedores externos são pagos na maioria dos casos com base em uma remuneração por comissão, enquanto os internos recebem um salário fixo ou um salário fixo mais bonificação.

TECNOLOGIA DE VENDAS O vendedor moderno se tornou um ser realmente eletrônico. Não só as informações sobre vendas e estoque são transmitidas com maior rapidez, mas sistemas específicos de apoio a decisões baseados em computador foram criados para ajudar gerentes e representantes de vendas. Usando computadores portáteis, os vendedores podem acessar informações valiosas de produto e cliente. Com poucos comandos, eles podem conhecer a fundo o histórico dos clientes; aproveitar propostas de vendas previamente elaboradas; transmitir pedidos e resolver questões de atendimento ao cliente no local; e enviar amostras, folhetos, manuais e outros materiais para os clientes.

Uma das ferramentas eletrônicas mais úteis para o profissional de vendas é o site da empresa, e uma de suas melhores aplicações é como instrumento de prospecção. O site da empresa pode ajudar a definir os relacionamentos dela com contas individuais e a identificar aquelas cujo negócio pede uma visita de venda. O site fornece uma apresentação da empresa a clientes potenciais que se identificam e pode até receber o pedido inicial. Para transações mais complexas, o site fornece uma maneira de o comprador entrar em contato com o fornecedor. A venda pela Internet favorece o marketing de relacionamento, pois resolve problemas que não requerem intervenção ao vivo, o que confere mais tempo para investir em questões que exigem contato pessoal.

Motivação dos vendedores

A maioria dos vendedores precisa de incentivo e estímulos especiais, especialmente aqueles que enfrentam desafios diários nas vendas de campo.¹⁰³ A maioria dos profissionais de marketing acredita que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maiores serão seus esforços e os resultados no tocante a desempenho, recompensas e satisfação — e tudo isso, por sua vez, reforça a motivação.

RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS Os profissionais de marketing reforçam recompensas intrínsecas e extrínsecas de todos os tipos. Um estudo concluiu que a recompensa mais valorizada era a remuneração, seguida de promoção, crescimento pessoal e sensação de ter realizado algo relevante.¹⁰⁴ As recompensas menos valorizadas foram simpatia e respeito, segurança e reconhecimento. Em outras palavras, os vendedores são altamente motivados pela remuneração e pela oportunidade de alcançar melhores postos e satisfazer suas necessidades intrínsecas e, ao mesmo tempo, menos motivados por elogios e segurança. Muitas empresas usam concursos de vendas para incrementar o esforço de vendas.¹⁰⁵

COTAS DE VENDAS Muitas empresas estabelecem metas anuais de vendas a partir do plano anual de marketing, com base em valor, volume unitário, margem, esforço ou atividade de vendas e tipo de produto. A remuneração quase sempre está relacionada com a meta atingida. Primeiro, a empresa prepara uma previsão de vendas, que se torna a base para o planejamento da produção, da força de trabalho e dos requisitos financeiros. A gerência, então, estabelece metas para regiões e territórios, as quais, somadas, geralmente ultrapassam a previsão de vendas para estimular gerentes e vendedores a dar o máximo de si. Se eles não conseguirem atingi-las, pelo menos a empresa poderá alcançar sua previsão de vendas.

O gerente de vendas de cada área divide a meta de sua área entre seus vendedores. Algumas vezes é estabelecido um patamar alto para a meta de vendas, a fim de estimular um esforço

extra, ou um patamar mais modesto, a fim de criar confiança nos vendedores. A opinião geral é que a meta de um vendedor deve ser pelo menos igual a suas vendas do último ano, somadas a uma fração da diferença entre o potencial de vendas do território e as vendas do último ano. Quanto mais positivamente o vendedor reagir à pressão, maior deverá ser essa fração.

O senso comum diz que os lucros são maximizados por vendedores que focam os produtos mais importantes e os mais rentáveis. Além disso, quando a empresa lança vários produtos novos ao mesmo tempo, é improvável que os vendedores atinjam sua meta para produtos estabelecidos. A empresa deve, portanto, ampliar sua força de vendas ao lançar produtos novos.

Estabelecer metas de vendas também pode gerar problemas. Se a empresa subestimar o potencial de vendas e os vendedores atingirem suas metas com facilidade, ela terá supervalorizado a remuneração desses vendedores. Se, por outro lado, for superestimado o potencial de vendas, os vendedores acharão muito difícil atingir as metas e ficarão frustrados ou desistirão. Outro problema desse sistema é que ele pode levar os vendedores a querer fechar o maior número de vendas possível — o que, não raro, faz com que negligenciem o atendimento ao cliente. Desse modo, a empresa obtém bons resultados no curto prazo, às custas da satisfação do cliente no longo prazo. Por esses motivos, algumas empresas têm abandonado o sistema de metas. Apesar da fama de linha-dura, até a Oracle já mudou sua abordagem no tocante à remuneração da força de vendas.

Oracle Ao se dar conta de que suas vendas estavam caindo e os clientes reclamando, a Oracle, segunda maior empresa de software do mundo, reestruturou seu departamento e suas práticas de vendas. A rápida expansão de seus recursos, com diversos aplicativos usados em recursos humanos, cadeia de suprimentos e CRM, implicava que um único vendedor não podia mais ser responsável pela venda de todos os produtos da empresa para determinados clientes. Com a reorganização, os vendedores se especializaram em um pequeno número de produtos. Para minimizar a reputação de sua força de vendas, de ser extremamente agressiva, a estrutura de comissões, que antes variava entre dois e 12 por cento, passou a ser de quatro a 6 por cento. Além disso, a empresa adotou diretrizes sobre como “jogar limpo” com canais, fornecedores independentes de software, revendedores, integradores e revendedores de valor agregado. Seis princípios instruíam o pessoal de vendas a identificar e atender contas em conjunto com parceiros, bem como respeitar suas posições e o valor que eles agregavam, a fim de lidar com o feedback de que a Oracle devia ser mais previsível e confiável.¹⁰⁶

Avaliação dos vendedores

Descrevemos os aspectos de *impulsionadores* da supervisão de vendas — isto é, como a gerência informa aos vendedores o que eles devem fazer e os motiva a fazê-lo. Mas esse tipo de supervisão requer um bom *feedback*, o que significa que é necessário obter regularmente informações sobre os vendedores para avaliar seu desempenho.

FONTES DE INFORMAÇÃO A fonte de informação mais importante sobre vendedores é o relatório de vendas. Outras informações podem ser obtidas por meio de observação pessoal, autoavaliação dos vendedores, cartas e reclamações de clientes, pesquisas com clientes e conversas com outros vendedores.

Os relatórios de vendas são divididos em *planos de atividades* e *relatórios de resultados das atividades*. O melhor exemplo do primeiro é o plano de trabalho dos vendedores, enviado com uma semana ou um mês de antecedência, em que são descritas as visitas e os itinerários que eles planejam executar. Esse relatório obriga os vendedores a planejar e programar suas atividades, além de manter o gerente informado sobre sua localização. Ele fornece uma base para comparar o que se planejou com o que se realizou ou a habilidade de “planejar o trabalho e trabalhar conforme o planejado”.

Muitas empresas solicitam a seus vendedores que elaborem um plano de marketing territorial anual, no qual esboçam seu programa para o desenvolvimento de novas contas e para o aumento dos negócios nas contas existentes. Os gerentes de vendas estudam tais planos, fazem sugestões e os utilizam para desenvolver as cotas de vendas. Os vendedores descrevem com detalhes as atividades executadas nos *relatórios de visitas*. Eles também enviam relatórios de despesas, de novos negócios, de negócios perdidos, assim como relatórios sobre as empresas e as condições econômicas locais.

Esses relatórios fornecem dados brutos dos quais os gerentes de vendas podem extrair indicadores-chave sobre o desempenho de vendas: (1) o número médio de visitas de vendas por vendedor, por dia, (2) o tempo médio de visita de vendas por contato, (3) a receita média por visita de vendas, (4) o custo médio por visita de vendas, (5) o custo de transporte/hospedagem/alimentação por visita de vendas, (6) a porcentagem de pedidos por centena de visitas, (7) o número de novos clientes por período, (8) o número de clientes perdidos por período e (9) o custo da força de vendas como porcentagem do total de vendas.

AValiação FORMAL Os relatórios da força de vendas, em conjunto com outras observações, fornecem o material bruto para avaliações. Um tipo de avaliação consiste em comparar o desempenho atual com o passado. Veja um exemplo disso na Tabela 19.1.

Com essa tabela, o gerente de vendas pode descobrir muitas coisas sobre o vendedor. O total de vendas aumentou ano a ano (linha 3). Mas isso não significa necessariamente que o profissional esteja fazendo um trabalho melhor. A descrição das vendas por produtos mostra que ele foi capaz de impulsionar as vendas do produto B mais do que as do produto A (linhas 1 e 2). De acordo com suas cotas para os dois produtos (linhas 4 e 5), seu sucesso no aumento das vendas do produto B pode ter se dado às custas das vendas do produto A. De acordo com o lucro bruto (linhas 6 e 7), a empresa ganha mais com as vendas do produto A do que com as do produto B. O vendedor poderia estar empurrando o produto de maior volume e de menor margem em detrimento do produto mais rentável. Embora ele tenha aumentado o total de vendas em US\$ 1.100 entre 2009 e 2010 (linha 3), o rendimento bruto do total das vendas na verdade diminuiu em US\$ 580 (linha 8).

O custo das vendas (linha 9) mostra um aumento estável, apesar de o custo total como porcentagem do total de vendas parecer estar sob controle (linha 10). O aumento das despesas não parece ser explicado por um aumento no número de visitas (linha 11), ainda que possa estar relacionado com o sucesso na conquista de novos clientes (linha 14). Existe a possibilidade de que, ao sondar novos clientes, esse vendedor esteja negligenciando os atuais, conforme indicado por um crescente aumento no número anual de clientes perdidos (linha 15).

As duas últimas linhas mostram o nível e a tendência das vendas e do lucro bruto por cliente. Esses números se tornam ainda mais significativos quando comparados com a média

TABELA 19.1 Formulário para avaliação de desempenho de vendedores

Território: Central Vendedor: John Smith	2007	2008	2009	2010
1. Vendas líquidas do produto A	US\$ 251.300	US\$ 253.200	US\$ 270.000	US\$ 263.100
2. Vendas líquidas do produto B	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Total de vendas líquidas	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Percentual de cota do produto A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Percentual de cota do produto B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Lucro bruto do produto A	US\$ 50.260	US\$ 50.640	US\$ 54.000	US\$ 52.620
7. Lucro bruto do produto B	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Total do lucro bruto	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Custo das vendas	US\$ 10.200	US\$ 11.100	US\$ 11.600	US\$ 13.200
10. Relação entre o custo das vendas e as vendas totais (%)	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Número de visitas	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Custo por visita	US\$ 6,09	US\$ 6,53	US\$ 6,90	US\$ 7,95
13. Número médio de clientes	320	24	328	334
14. Número de novos clientes	13	14	15	20
15. Número de clientes perdidos	8	10	11	14
16. Vendas médias por cliente	US\$ 2.108	US\$ 2.137	US\$ 2.512	US\$ 2.470
17. Lucro bruto médio por cliente	US\$ 289	US\$ 292	US\$ 334	US\$ 326

das empresas em geral. Se o lucro bruto médio do vendedor por cliente for mais baixo do que a média da empresa, isso pode indicar que ele tem se concentrado nos clientes errados, ou não tem dedicado tempo suficiente a cada cliente. O número anual de visitas (linha 11) mostra que ele pode estar fazendo menos visitas anuais do que a média dos vendedores. Se as distâncias no território em questão são similares às de outros territórios, o número inferior pode significar que ele não trabalha o dia todo, planeja mal suas estratégias e seus itinerários ou gasta tempo demais com determinadas contas.

Ainda que o vendedor produza muitas vendas, pode ser que seus clientes não o tenham em alta conta. Talvez, ainda, ele seja um pouco melhor do que os vendedores da concorrência, ou seu produto seja melhor, ou então sempre encontre novos clientes para substituir aqueles que não gostam de lidar com ele. A opinião dos clientes sobre o vendedor, o produto e o serviço pode ser avaliada por meio de questionários enviados por correio ou por meio de telefonemas. Os vendedores podem analisar o sucesso ou o fracasso de uma visita de vendas e propor formas para melhorar visitas subsequentes. Explicações para seu desempenho podem estar relacionadas com fatores internos (esforço, habilidade e estratégia) e/ou externos (tarefa e sorte).¹⁰⁷

Princípios da venda pessoal

A venda pessoal é uma arte antiga. No entanto, vendedores eficazes possuem mais do que instinto. Atualmente, as empresas investem milhões todo ano para treinar seus funcionários em métodos de análise e de gerenciamento de clientes que os transformem de tomadores passivos de pedidos em caçadores ativos de pedidos. Os vendedores aprendem com o método SPIN a desenvolver relacionamentos de longo prazo, com perguntas como as seguintes:¹⁰⁸

1. **Perguntas situacionais:** sobre fatos ou a situação presente do comprador. Por exemplo: “Que sistema você usa para faturar seus clientes?”
2. **Perguntas sobre problemas:** relacionadas com problemas, dificuldades e insatisfações que o comprador esteja enfrentando. Por exemplo: “Que partes do sistema geram erros?”
3. **Perguntas de implicação:** sobre as consequências ou os efeitos dos problemas, dificuldades ou insatisfações do cliente. Por exemplo: “Como esse problema afeta a produtividade de sua equipe?”
4. **Perguntas de necessidade de retorno:** relativas ao valor ou à utilidade de uma solução proposta. Por exemplo: “Quanto você economizaria se nossa empresa pudesse ajudá-lo a reduzir os erros em 80 por cento?”

A maioria dos programas de treinamento em vendas concorda quanto às principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de venda. Essas etapas são mostradas na Figura 19.6, e sua aplicação na venda organizacional é discutida a seguir.¹⁰⁹

As seis etapas

PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO A primeira etapa da venda consiste em identificar e qualificar os clientes potenciais. A maioria das empresas passou a assumir a responsabilidade de encontrar e qualificar clientes em potencial para que a equipe de vendas possa usar seu precioso tempo naquilo que faz melhor: vender. As empresas podem qualificar as indicações de venda contatando-as por correio ou telefone, a fim de avaliar seu nível de interesse e sua capacidade financeira. As indicações “quentes” são direcionadas à equipe de vendas de campo, e as “mornas”, às unidades de telemarketing. Mesmo assim, são necessárias cerca de quatro visitas a um cliente potencial para concluir uma transação.

PRÉ-ABORDAGEM O profissional de vendas precisa aprender o máximo possível sobre a empresa em prospecção (o que ela necessita, quem está envolvido na decisão de compra) e seus compradores (características pessoais e estilos de compra). Como o processo de compra é conduzido na empresa? Como é estruturado? Muitos departamentos de compras em grandes empresas foram elevados à categoria de departamentos estratégicos de suprimento com práticas mais profissionais. As compras centralizadas podem dar ênfase a ter grandes fornecedores



Figura 19.6
Principais etapas da venda eficaz

capazes de atender a todas as necessidades da empresa. Ao mesmo tempo, algumas empresas também passaram a descentralizar a compra de itens menores, como cafeteiras, materiais de escritório e outras necessidades de baixo custo.

O vendedor deve compreender plenamente o processo de compra no que diz respeito a “quem, quando, onde, como e por que” para estabelecer os objetivos de uma visita: qualificar o cliente potencial, coletar informações ou fazer uma venda imediata. Outra tarefa é decidir sobre a melhor abordagem — uma visita pessoal, um telefonema ou uma carta. A abordagem correta é crucial, visto que se tornou mais difícil para os representantes de vendas serem recebidos nos escritórios de agentes de compras, médicos e outros possíveis clientes com tempo restrito e acesso à Internet. Por fim, o vendedor deve planejar uma estratégia geral de vendas para o cliente.

APRESENTAÇÃO E DEMONSTRAÇÃO O vendedor conta a “história” do produto ao comprador, seguindo a abordagem de *atributos, vantagens, benefícios e valor*. Os atributos descrevem as características físicas de uma oferta ao mercado, como a velocidade de processamento de um chip ou sua capacidade de memória. As vantagens explicam por que os atributos beneficiam o cliente. Os benefícios descrevem os fatores positivos, sejam eles econômicos, técnicos, de serviço e sociais, trazidos pela oferta. O valor descreve quanto vale a oferta (geralmente em termos monetários). Muitas vezes, os vendedores gastam tempo demais enfatizando os atributos do produto (orientação para o produto) e não destacam suficientemente os benefícios e o valor da oferta (orientação para o cliente). O discurso de venda para um cliente em potencial deve ser altamente relevante, envolvente e inquestionável — pois sempre há outra empresa à espreita para tomar o negócio.¹¹⁰

SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES É comum os clientes fazerem objeções. A *resistência psicológica* inclui resistência à interferência, preferência por fontes de suprimento ou marcas já estabelecidas, apatia, relutância em abrir mão de algo, associações desagradáveis criadas pelo vendedor, ideias preconcebidas, aversão a tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro. A *resistência lógica* pode consistir em objeções ao preço, ao prazo de entrega ou a certas características do produto ou da empresa.

Para lidar com essas objeções, o vendedor deve manter uma abordagem positiva, pedir ao comprador que esclareça a objeção, questioná-lo de modo que ele tenha de responder as suas próprias objeções, negar a validade da objeção ou transformá-la em uma razão de compra. Embora o preço seja a questão mais negociada — especialmente em tempos de recessão econômica —, há que levar em conta outras como tempo de execução do contrato; qualidade dos bens e serviços oferecidos; volume de compra; responsabilidade por financiamento, riscos envolvidos, promoção e posse; e segurança do produto.

Os vendedores costumam sucumbir com muita facilidade quando os clientes exigem um desconto. Uma empresa percebeu esse problema quando suas vendas aumentaram 25 por cento, mas seu lucro permaneceu inalterado. A empresa decidiu, então, reforçar o treinamento de seu pessoal de vendas para “vender o preço”, em vez de “vender meio preço”. Os vendedores receberam informações mais detalhadas sobre o histórico e o comportamento de compra de cada cliente, assim como treinamento sobre como reconhecer oportunidades para agregar valor no lugar de oportunidades para reduzir preços. Como resultado, não apenas a receita de vendas da empresa aumentou, como também sua margem de lucro.¹¹¹

FECHAMENTO Os sinais de fechamento emitidos pelo comprador incluem atitudes físicas, declarações ou comentários e perguntas. Os vendedores podem requisitar o pedido, recapitular os pontos de concordância, oferecer ajuda para preencher o pedido, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas secundárias como cor e tamanho ou indicar o que ele perderá se o pedido não for feito naquele momento. O vendedor pode também oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, uma quantidade extra ou um brinde.

Se o cliente continua resistente à compra, talvez o vendedor não esteja interagindo com a pessoa certa — um executivo mais sênior pode ter a autoridade necessária. O vendedor também pode precisar encontrar outras maneiras de reforçar o valor da oferta e destacar como ela alivia as pressões financeiras ou de outra natureza que o cliente esteja enfrentando.¹¹²

ACOMPANHAMENTO E MANUTENÇÃO O acompanhamento e a manutenção são procedimentos necessários para assegurar a satisfação do cliente e a renovação do negócio. Ime-

diatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar dos detalhes necessários, como data de entrega, condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Após a entrega, deve ser agendada uma visita de acompanhamento para verificar se a instalação, a instrução e o serviço foram realizados adequadamente. Essa visita serve também para detectar eventuais problemas, confirmar ao comprador que o vendedor se interessa por ele e reduzir qualquer dissonância cognitiva que possa ter surgido. O vendedor deve desenvolver um plano de manutenção e crescimento para o cliente.

Marketing de relacionamento

Os princípios da venda pessoal e da negociação são, em grande parte, orientados para a transação porque seu propósito é fechar uma venda específica. Mas, em muitos casos, a empresa não busca uma venda imediata, e sim a construção de um relacionamento fornecedor-cliente de longo prazo. Os clientes de hoje em dia preferem fornecedores que possam vender e entregar uma série de bens e serviços coordenados para muitos locais, que possam resolver problemas com rapidez em diferentes localidades e trabalhar com as equipes dos clientes com vistas a melhorar seus produtos e processos.

Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que lhes telefonar quando acham que eles estão prontos para fazer pedidos. Devem telefonar para eles ou visitá-los em outras ocasiões e fazer sugestões úteis sobre seus negócios, além de monitorá-los, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de diversas maneiras, adaptando-se e reagindo a diferentes necessidades ou situações enfrentadas pelos clientes.¹¹³

O marketing de relacionamento não é eficaz em todas as situações. Mas, quando a estratégia é a certa e sua implementação é adequada, a organização focará tanto a gestão de seus clientes quanto a de seus produtos.

Resumo

1. Marketing direto é um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de comunicação para provocar uma resposta ou transação mensuráveis em qualquer local. O marketing direto, especialmente o eletrônico, vem mostrando um crescimento explosivo.
2. Os profissionais de marketing direto planejam campanhas por meio de decisões sobre objetivos, mercados-alvo e clientes potenciais, ofertas e preços. Em seguida, eles testam e estabelecem indicadores para determinar o sucesso da campanha.
3. Entre os principais canais de marketing direto estão venda pessoal, mala direta, marketing por catálogo, telemarketing, TV interativa, quiosques, sites e dispositivos móveis.
4. O marketing interativo oferece às empresas oportunidades de integração e individualização muito maiores, por meio de sites bem projetados, anúncios em sites de busca, banners e e-mails. O *mobile marketing* é outra forma de marketing interativo que se vale de mensagens de texto, aplicativos de software e anúncios.
5. O marketing por comunicação boca a boca busca meios de envolver os clientes de tal modo que eles falem espontaneamente com os outros sobre bens, serviços e marcas. Cada vez mais, a comunicação boca a boca é impelida pela mídia social sob a forma de comunidades e fóruns on-line, blogs e redes sociais como Facebook, Twitter e YouTube.
6. Duas formas notáveis de marketing boca a boca são o *buzz* marketing, que visa a induzir as pessoas a falar sobre uma marca ao assegurar que um produto ou sua forma de comercialização é fora do comum, e o marketing viral, que incentiva as pessoas a trocar pela Internet informações relacionadas com um bem ou serviço.
7. A equipe de vendas é uma ponte entre a empresa e seus clientes. Para muitos clientes, o vendedor *personifica* a empresa, e é ele que leva à empresa informações imprescindíveis sobre o cliente.
8. Ao formar uma força de vendas, é preciso tomar decisões sobre objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração. Os objetivos podem ser prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações ou alocação. Determinar a estratégia exige escolher a combinação mais eficaz de abordagens de vendas. A escolha da estrutura da equipe de vendas envolve a divisão de territórios por área geográfica, produto ou cliente (ou uma combinação desses elementos). A estimativa do tamanho que a equipe de vendas precisa ter inclui os cálculos da carga de trabalho total e do número de horas de vendas (e, portanto, de vendedores) necessários. Para estabelecer a remuneração da força de vendas, é preciso determinar tipos de salário, comissões, bônus, despesas e benefícios a serem oferecidos e o peso que a satisfação do cliente deve ter na definição da remuneração total.
9. Há cinco etapas envolvidas na administração da equipe de vendas: (1) recrutamento e seleção dos vendedores; (2) treinamento em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente; (3) supervisão da equipe de vendas e auxílio aos vendedores para que utilizem seu tempo com eficiência; (4) motivação da força de vendas, equilíbrio das cotas, concessão de prêmios monetários e outras formas de motivação; e (5) avaliação do desempenho individual e coletivo dos vendedores.
10. Os vendedores eficazes são treinados nos métodos de análise e de gerenciamento do cliente, assim como na arte de vender com profissionalismo. Nenhuma abordagem funciona bem sempre, mas a maioria dos treinadores concorda que a venda é um processo de seis etapas: prospecção e qualificação de clientes, pré-abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção.

Aplicações

Debate de marketing

Os grandes vendedores são natos ou treinados?

Uma divergência de opiniões sobre vendas diz respeito ao impacto potencial do treinamento em comparação à seleção, no desenvolvimento de uma força de vendas eficaz. Alguns observadores sustentam que os melhores vendedores são natos e trabalham bem devido a sua personalidade e às habilidades de relacionamento que desenvolvem ao longo da vida. Outros argumentam que um treinamento utilizando técnicas avançadas pode transformar praticamente qualquer pessoa em uma campeã de vendas.

Assuma uma posição: o segredo para desenvolver uma força de vendas eficaz é a seleção ou o segredo para desenvolver uma força de vendas eficaz é o treinamento?

Discussão de marketing

Sites corporativos

Escolha uma empresa e visite seu site. Qual é sua avaliação sobre esse site? Como você classifica os 7Cs do projeto desse site: contexto, conteúdo, comunidade, customização, comunicação, conexão e comércio?

Excelência de Marketing

Facebook

O Facebook trouxe um novo nível de marketing pessoal para o mundo dos negócios. O site de rede social realiza o desejo das pessoas de se comunicar e interagir umas com as outras e usa esse poder para ajudar as empresas a abordar públicos-alvo muito específicos com mensagens personalizadas.

O Facebook foi fundado em 2004 por Mark Zuckerberg, que era aluno da Universidade de Harvard na época e criou a primeira versão do site em seu dormitório. Zuckerberg lembrou: “Só achei que ter acesso a perfis de várias pessoas seria interessante. Obviamente, não há como ter acesso a esse material a não ser que as pessoas insiram seus perfis, por isso eu quis criar uma aplicação que permitiria às pessoas fazer isso, a compartilhar o máximo de informações que desejassem sem abrir mão do controle sobre o que postar”. Desde o início, o Facebook mantém seus perfis e ferramentas de navegação relativamente simples, a fim de unificar a apresentação de cada indivíduo. Nas primeiras 24 horas do site no ar, entre 1.200 e 1.500 estudantes de Harvard se registraram para fazer parte da comunidade. No primeiro mês, metade do campus já havia se registrado.

Inicialmente, o site do Facebook só podia ser visto e utilizado por estudantes de Harvard. Porém, o primeiro impulso foi tremendo, e o Facebook logo se expandiu para incluir alunos da Ivy League e de outras faculdades. A decisão inicial de manter o Facebook exclusivo a estudantes universitários foi fundamental para o princípio de seu sucesso. Deu ao site social um senso de privacidade, unidade e exclusividade que concorrentes de mídia social como o MySpace não ofereciam. Por fim, em 2006, o Facebook foi aberto a todos.

Atualmente, o Facebook é o site de rede social mais popular no mundo, com mais de 500 milhões de usuários ativos. O site permite que seus usuários criem perfis pessoais com informações como a cidade onde nasceu, seu trabalho, onde estudou, o que mais gosta de fazer e religião. Eles são incentivados a ampliar sua rede adicionando outros usuários como amigos, e muitas pessoas querem ver quantos “amigos” podem acumular. Para interagir com amigos no Facebook, os usuários podem enviar mensagens; “cutucar” uns aos outros; carregar e exibir álbuns, fotos, jogos ou vídeos; e “marcar” pessoas em suas fotos. Eles podem postar comentários nos “muros” dos amigos e criar atualizações de status visíveis a todos. Em resumo, o Facebook cumpre sua missão de “dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”.

O Facebook se transformou em um componente essencial de marketing para praticamente qualquer marca, por várias razões. Em primeiro lugar, empresas, equipes esportivas, músicos e políticos podem criar páginas no Facebook — um lugar para se comunicar com seus fãs. As páginas do Facebook oferecem a grupos e marcas uma forma de interagir pessoalmente, construir consciência, comunicar e oferecer informações para quem tenha algum interesse específico. As empresas usam o Facebook para lançar produtos, apresentar vídeos e promoções, fazer *upload* de imagens, comunicar-se com consumidores, ouvir feedback e criar um estilo pessoal. Até mesmo políticos de todo o mundo — desde os Estados Unidos até as Filipinas — usam o Facebook para potencializar suas campanhas e se comunicar com partidários em nível local e personalizado.

O Facebook também oferece oportunidades dirigidas de propaganda. Banners — a maior fonte de renda da empresa — podem segmentar indivíduos por dados demográficos ou palavras-chave com base na informação específica que eles tenham colocado em seus perfis. A Adidas, por exemplo, utiliza o Facebook para promover etiquetas específicas da empresa, atingir consumidores em nível regional e dar à marca um toque pessoal. O chefe do grupo de marketing digital da Adidas explicou: “Onde quer que nossos fãs estejam, usaremos o Facebook para falar com eles, e tentaremos fazer isso de uma forma que seja localmente relevante”.

O crescimento e a influência do Facebook têm sido incríveis. Em uma pesquisa, estudantes universitários consideraram o Facebook a segunda coisa mais popular de seu mundo acadêmico, equiparável somente à cerveja. E o Facebook não é usado apenas por graduandos. Dos mais de 150 milhões de usuários nos Estados Unidos, 29 por cento têm entre 35 e 54 anos, enquanto 25 por cento tem entre 18 e 24 anos. De modo geral, as mulheres representam o segmento que cresce mais rapidamente. O Facebook também tende a ter uma composição demográfica mais sofisticada, instruída e desejável do que as redes sociais concorrentes, e, por isso, cobra mais por seus anúncios.

Em 2010, o Facebook ultrapassou o Google como o maior site do mundo com base em visitantes únicos por mês e também se classificou em primeiro lugar no número de páginas visualizadas por mês. O Facebook se tornou uma parte importante da rotina dos consumidores e, portanto, um componente essencial das estratégias de marketing pessoal.

Questões

1. O que torna o Facebook único no mundo do marketing pessoal?
2. O Facebook é apenas uma moda passageira ou veio para ficar? Quais são os principais pontos fortes da empresa? E os principais riscos?
3. Discuta as recentes questões de privacidade que desafiam o Facebook. Será que as restrições de privacidade

limitarão sua capacidade de oferecer oportunidades de marketing pessoal?

Fonte: CASSIDY, John. Me media. *New Yorker*, 15 maio 2006; Survey: college kids like iPods better than beer. *Associated Press*, 8 jun. 2006; CORBETT, Peter. Facebook demographics and statistics report 2010. I Strategy Labs, www.istrategylabs.com; WOMACK, Brian. Facebook sees fourfold jump in number of advertisers since 2009. *BusinessWeek*, 2 jun. 2010; PATTINSON, Kermit. How to market your business with Facebook. *New York Times*, 11 nov. 2009; Facebook, www.facebook.com.

Excelência de Marketing

Unilever (Axe e Dove)

A Unilever, fabricante de diversas marcas de produtos domésticos, alimentos e cuidados pessoais, compreende a importância de usar comunicações de marketing pessoal para atingir grupos de determinada idade, dados demográficos e estilos de vida. Como resultado, desenvolveu algumas das marcas mais bem-sucedidas do mundo, incluindo Axe, uma marca de cuidados pessoais masculinos, e Dove, uma marca de cuidados pessoais femininos.

Axe é a marca mais popular de cuidados masculinos do mundo e campeã de vendas da Unilever. A marca, que oferece uma vasta gama de produtos para cuidados pessoais desde spray para corpo até gel corporal, desodorante e xampu, foi lançada em 1983 e introduzida no mercado norte-americano em 2002. O alvo da Axe é o público masculino de 15 a 25 anos que está interessado em melhorar sua atração ao sexo oposto e “ficar um passo à frente no jogo da sedução”. A maioria dos anúncios da Axe usa humor e apelo sexual, e muitas vezes apresenta rapazes magros e comuns atraindo várias garotas bonitas. O resultado é que a marca é aspiracional e acessível, e o tom leve agrada aos homens jovens. Em uma recente campanha global chamada “Bom-chika-wah-wah” (inspirada na frase da cultura pop que imita o som de uma guitarra nos filmes da década de 1970), lindas mulheres sentem imediata atração por rapazes normais ao sentir a fragrância do desodorante ou spray corporal Axe.

A Axe ganhou inúmeros prêmios de propaganda não somente por sua criatividade, mas também por sua utilização eficaz de canais de mídia não convencionais. De vídeos satíricos on-line a videogames, blogs, salas de bate-papo e aplicativos móveis, a marca Axe prende a atenção dos homens jovens em seu próprio território. Na Colômbia, por exemplo, uma Patrulha Axe feminina examina a cena de um bar e borifa nos homens um spray corporal Axe. O diretor de marketing da Unilever Kevin George explicou: “Isso significa ir além do comercial de TV de 30 segundos e criar um vínculo mais profundo com o nosso cara”.

A Axe sabe onde alcançar seus consumidores. A marca anuncia somente em redes dominadas pelo público masculino, como MTV, ESPN, Spike e Comedy Central. Faz parceria com NBA e NCAA, que atrai plateias masculinas mais jovens do que muitos outros esportes. Anúncios impressos aparecem nas revistas *Playboy*, *Rolling Stone*, *GQ* e *Maxim*. As ações on-line da Axe via Facebook, Twitter, salas de bate-papo e banners ajudam a redirecionar os consumidores para seu site (www.theaxeeffect.com), onde a marca continua a construir fidelidade. Por exemplo, um anúncio que cus-

tou US\$ 200 mil exibia homens em uma pequena cidade no Alasca que usam Axe para atrair mulheres. Foi visto mais de 10 milhões de vezes pela Internet.

A Axe também sabe que precisa se empenhar para manter a marca renovada, relevante e “legal” para seu volúvel público jovem. Por isso, lança uma nova fragrância por ano e renova sua comunicação on-line e impressa constantemente. O sucesso da Axe em marketing pessoal levou a marca a assumir a liderança no que muitos consideravam uma categoria madura de desodorante de US\$ 2,4 bilhões.

No outro lado do espectro do marketing pessoal, a marca Dove da Unilever fala com as mulheres usando um tom e uma mensagem diferentes. Em 2003, a Dove mudou a propaganda tradicional que enaltecia o benefício da marca de um quarto de creme hidratante e os resultados obtidos após sete dias de teste com Dove. Em vez disso, sua campanha “Real beauty” (“Real beleza”) celebra “mulheres reais” de todas as formas, tamanhos, idades e cores. A campanha resultou de uma pesquisa que revelou que apenas 2 por cento das mulheres no mundo se consideravam bonitas, e uma esmagadora maioria concorda que “os meios de comunicação e a propaganda estabelecem um padrão irreal de beleza”. A Dove se propôs a falar pessoalmente com as mulheres sobre a ideia de que “a beleza vem em todas as formas e tamanhos”.

A primeira fase da campanha “Real beauty” destacou modelos femininos não tradicionais e convidou consumidores a julgar sua aparência (Enrugada? Maravilhosa? Gordinha? Formidável?) pelo site www.campaignforrealbeauty.com. As perguntas pessoais chocaram muitos, mas criaram um burburinho tão grande que a Dove decidiu continuar a campanha. A segunda fase mostrou imagens singelas e confiantes de mulheres curvilíneas e encorpadas — novamente, quebrando estereótipos e tocando o coração da maioria das mulheres em todo o mundo enquanto promovia os produtos para pele Dove, como o creme firmador intensivo, a loção hidratante e o sabonete líquido. A campanha multimídia foi completamente integrada, combinando anúncios tradicionais de TV e impressos com novas formas de mídia, como a votação em tempo real por telefones celulares e a apresentação dos resultados tabulados em outdoors gigantes. Além disso, o site da Dove se tornou um componente crucial para iniciar o diálogo entre as mulheres. A terceira fase da campanha, intitulada “Pro-age” (“Em prol da idade”), apresentava mulheres maduras nuas e fazia perguntas como: “A beleza tem limite

de idade?" Quase instantaneamente, a empresa recebeu comentários positivos de suas consumidoras nessa faixa etária.

Além disso, a Dove lançou dois filmes Dove, um dos quais, o *Evolution*, ganhou dois prêmios no Festival Internacional de Propaganda. O filme mostra em velocidade acelerada a transformação de uma mulher de aparência comum em uma supermodelo por obra de maquiadores, cabeleireiros, iluminação e retoques digitais. O slogan final é: "Não é à toa que nossa percepção de beleza é distorcida". O filme se tornou um hit viral instantâneo e já foi visto mais de 15 milhões de vezes pela Internet e por mais de 300 milhões de pessoas em todo o mundo, inclusive em coberturas jornalísticas e outros canais de distribuição. No total, a campanha pela beleza real da Dove tocou mulheres globalmente e foi mencionada em mais de 800 artigos nos principais jornais, do *Le Parisien* ao *The Times* em Londres.

Embora ambas as campanhas tenham suscitado muita controvérsia e debate por razões diferentes, credita-se a elas o incremento nas vendas e na participação de mercado da Unilever em âmbito global.

Questões

1. O que faz o marketing pessoal funcionar? Por que Dove e Axe são tão bem-sucedidas no que fazem?
2. O marketing pessoal pode ir longe demais em uma empresa? Por quê?
3. Existe algum conflito de interesses na forma como a Unilever aborda mulheres e homens jovens? Ela desfaz todo o bem que possa gerar na campanha "Real beauty" exibindo as mulheres como símbolos sexuais na propaganda da Axe? Discuta a respeito.

Fonte: NEFF, Jack. Dove's "Real Beauty" pics could be big phonies. *Advertising Age*, 7 maio 2008; HOLAHAN, Catherine. Raising the bar on viral web ads. *BusinessWeek*, 23 jul. 2006; BERNER, Robert. How Unilever scored with young guys. *BusinessWeek*, 23 maio 2005; MUCHA, Thomas. Spray here. Get girl. *Business 2.0*, jun. 2003; ROTHENBERG, Randall. Dove effort gives packaged-goods marketers lessons for the future. *Advertising Age*, 5 mar. 2007; HOWARD, Theresa. Ad campaign tells women to celebrate who they are. *USA Today*, 8 jul. 2005; NEFF, Jack. In Dove ads, normal is the new beautiful. *Advertising Age*, 27 set. 2004; PETRECCA, Laura. Amusing or offensive, Axe ads show that sexism sells. *USA Today*, 18 abr. 2007; Dove, www.campaignforrealbeauty.com; Unilever. Disponível em: <www.unilever.com>.

Notas

1. WONG, E. Pepsi's refresh project drives social buzz. *Brandweek*, 9 jun. 2010; ELLIOTT, S. Pepsi invites the public to do good. *New York Times*, 1º fev. 2010; VRANICA, S. Pepsi benches its drinks. *Wall Street Journal*, 17 dez. 2009.
2. Os termos *marketing de pedido direto* e *marketing de relacionamento direto* foram sugeridos como subconjuntos do marketing direto por RAPP, S.; COLLINS, T. *The Great Marketing Turnaround*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990.
3. KIVETZ, R.; SIMONSON, I. The idiosyncratic fit heuristic: effort advantage as a determinant of consumer response to loyalty programs. *Journal of Marketing Research* 40, p. 454-67, nov. 2003; KIVETZ, R.; SIMONSON, I. Earning the right to indulge: effort as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards. *Journal of Marketing Research* 39, p. 155-70, maio 2002.
4. Disponível em: <www.the-dma.org>.
5. L.L.Bean. Disponível em: <www.llbean.com>.
6. RAPP, S.; COLLINS, T. L. *Maximarketing*. Nova York: McGraw-Hill, 1987.
7. Disponível em: <www.dma-echo.org>; <www.yellowtreehouse.co.nz>; <www.ameawards.com>.
8. DMA releases 2010 response rate trend report. *Direct Marketing Association*. Disponível em: <www.the-dma.org>. Acesso: 15 jun. 2010.
9. STONE, B.; JACOBS, R. *Successful direct marketing methods*. 8. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2007.
10. NASH, E. L. *Direct marketing*: Strategy, planning, execution. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2000.
11. A *longevidade média do cliente (N)* está relacionada com a *taxa de retenção do cliente (CR)*. Suponha que a empresa mantém 80 por cento de seus clientes a cada ano. Então, a *longevidade média* de clientes é dada por: $N = 1 / (1 - CR) = 1 / 0,2 = 5$ anos.
12. MCM 100. *Multi Channel Merchant*. Disponível em: <www.multichannelmerchant.com>. Acesso em: jul. 2009.
13. INDUSTRY overview: Internet and catalog retailers. *Hoovers*. Disponível em: <www.hoovers.com>. Acesso em: 22 ago. 2010.
14. BIENNIAL report to congress: pursuant to the do not call registry fee extension act of 2007. *Federal Trade Commission*. Disponível em: <www.ftc.gov>. Acesso em: dez. 2009.
15. DUHIGG, Charles. Telemarketing thieves sharpen their focus on the elderly. *New York Times*, 20 maio 2007.
16. CASE, Tony. Growing up. *Interactive Quarterly*, p. 32-34, 19 abr. 2004.
17. Veja BONFRER, A.; DRÉZE, X. Real-time evaluation of e-mail campaign performance. *Marketing Science* 28, p. 251-63, mar./abr. 2009.
18. WILBUR, K. C.; ZHU, Yi. Click fraud. *Marketing Science* 28, p. 293-308, mar. / abr. 2009.
19. BYRON, E. Estée Lauder tests web-ad waters. *Wall Street Journal*, 19 set. 2006.
20. ANSARI, A.; MELA, C. F. E-customization. *Journal of Marketing Research* 40, p. 131-45, maio 2003.
21. MICHAELS, D.; LUNSFORD, J. L. Ad-sales woes likely to continue. *Wall Street Journal*, 4 dez. 2006; NEFF, J. Axe cuts past competitors, claims market lead. *Advertising Age*, 14 maio 2006; ACOHIDO, B. Rich media enriching PC ads. *USA Today*, 25 fev. 2004.
22. ELLIOTT, S. Letting consumers control marketing: priceless. *New York Times*, 9 out. 2006; HOLMES, E. On MySpace, millions of users make "Friends" with ads. *Wall Street Journal*, 7 ago. 2006; 2009 Gold Effie winner: "Whopper Freakout". *Effie Awards, Effie Worldwide*. Disponível em: <www.effie.org>.
23. ADAMSON, A. P. *Brand Digital*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2008.
24. HAUSER, J. R.; URBAN, G. L.; LIBERALI, G.; BRAUN, M. Website morphing. *Marketing Science* 28, p. 202-23, mar./abr. 2009; DANAHER, P. J.; MULLARKEY, G. W.; ESSEGAIER, S. Factors affecting web site visit duration: a cross-domain analysis. *Journal of Marketing Research* 43, p. 182-94, maio 2006; KOTLER, P. *According to Kotler*. Nova York: American Management Association, 2005.
25. RAYPORT, J. F.; JAWORSKI, B. J. *e-commerce*. Nova York: McGraw-Hill, 2001. p. 116.
26. TEDESCHI, B. *E-Commerce report*. *New York Times*, 24 jun. 2002.
27. STEENKAMP, J.-B. E. M.; GEYSKENS, I. How country characteristics affect the perceived value of web sites. *Journal of Marketing* 70, p. 136-50, jul. 2006.
28. HEMPEL, J. The online numbers game. *Fortune*, p. 18, 3 set. 2007.
29. ANGWIN, J.; MCGINTY, T. Sites feed personal details to new tracking industry. *Wall Street Journal*, 31 jul. 2010.
30. EMARKETER. Disponível em: <www.emarketer.com>. Acesso em: maio 2010.
31. STEEL, E. Marketers take search ads beyond search engines. *Wall Street Journal*, 19 jan. 2009.
32. ANDRUSS, P. How to win the bidding wars. *Marketing News*, p. 28, 1º abr. 2008; GRAHAM, J. To drive traffic to your site, you need to give good directions. *USA Today*, 23 jun. 2008.
33. DANAHER, P. J.; LEE, J.; KERBACHE, L. Optimal Internet media selection. *Marketing Science* 29, p. 336-47, mar./abr. 2010; MANCHANDA, P.; DUBÉ, J.-P.; GOH, K. Yong; CHINTAGUNTA,

- P. K. The effects of banner advertising on Internet purchasing. *Journal of Marketing Research* 43, p. 98-108, fev. 2006.
34. MORRISSEY, B. Big money bet on display ad tech. *Adweek*, 1º ago. 2010; MORRISSEY, B. Beefing up banner ads. *Adweek NEXT*, p. 10-11, 15 fev. 2010; HOF, R. D. The squeeze on online ads. *BusinessWeek*, p. 48-49, 2 mar. 2009; STEEL, E. Web sites debate best values for advertising dollars. *Wall Street Journal*, p. B7, 13 ago. 2009.
 35. LEWIN, E. Podcast audience growing faster than podcast advertising. *Podcasting News*. Disponível em: <www.podcastingnews.com>. Acesso em: 13 maio 2009.
 36. ZMUDA, N. How e-mail became a direct-marketing rock star in recession. *Advertising Age*, p. 27, 11 maio 2009.
 37. LEVY, P. An e-motional call to action. *Marketing News*, p. 8, 30 abr. 2010.
 38. CHENG, R. Mobile ads make gains, but pace slows sharply. *Wall Street Journal*, 7 abr. 2009; WALSH, M. Gartner: mobile advertising to grow 74 percent in 2009. *MediaPost*, 31 ago. 2009; SHARMA, A. Companies vie for ad dollars on mobile web. *Wall Street Journal*, 17 jan. 2007; MOBILE advertising: the next big thing. *Economist*, p. 73-74, 7 out. 2007.
 39. TSIRULNIK, G. Bank of America uses mobile banners to drive app downloads. *Mobile Marketer*, 4 set. 2009; CHANG, R. Consumer control brings brand loyalty. *Advertising Age*, p. 26, 30 mar. 2009; BUTCHER, D. Bank of America campaign targets students for mobile banking. *Mobile Marketer*, 28 ago. 2008; KHAN, M. Alam. Bank of America surpasses 1M mobile banking customers. *Mobile Marketer*, 13 jun. 2008.
 40. MORRISSEY, B. 2009 really isn't the year of mobile. Here's why. *Brandweek*, p. 6, 16 nov. 2009; MACMILLAN, D.; BURROWS, P.; ANTE, S. E. The app economy. *BusinessWeek*, p. 44-49, 2 nov. 2009.
 41. VW set for launch in 8 months. *WorldCarFans.com*. Disponível em: <www.worldcarfans.com>. Acesso em: 20 mar. 2007; PARPIS, E. Volkswagen's public polling pays off. *Adweek*, 19 maio 2008; GRILL, A. Volkswagen Tiguan mobile advertising case study. *London Calling*. Disponível em: <www.londoncalling.mobi>. Acesso em: 20 maio 2009.
 42. DASILVA, P. Cellphone in new role: loyalty card. *New York Times*, 31 maio 2010.
 43. RANSOM, D. When the customer is in the neighborhood. *Wall Street Journal*, 17 maio 2010.
 44. CLARK, D.; WINGFIELD, N. Intel, Microsoft offer smart sign technology. *Wall Street Journal*, 12 jan. 2010; LAVALLE, A. Unilever to test mobile coupons in trial at supermarket, cellphones will be the medium for discount offers. *Wall Street Journal*, 29 maio 2009; TEDESCHI, B. Phone smart cents-off coupons and other special deals, via your cellphone. *New York Times*, 17 dez. 2008.
 45. LEVY, P. Set your sites on mobile. *Marketing News*, p.6, 30 abr. 2010; LOWRY, T. Pandora: unleashing mobile-phone ads. *BusinessWeek*, p. 52-53, 1º jun. 2009.
 46. SULLIVAN, E. The tao of mobile marketing. *Marketing News*, p. 16-20, 30 abr. 2010.
 47. CHAO, L. Cell phone ads are easier pitch in China interactive campaigns. *Wall Street Journal*, 4 jan. 2007.
 48. STORY, L. What we talk about when we talk about brands. *New York Times*, 24 nov. 2006.
 49. KOZINETS, R. V.; DE VALCK, K.; WOJNICKI, A. C.; WILNER, S. J. S. Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing* 74, p. 71-89, mar. 2010; GODES, D.; MAYZLIN, D. Firm-created word-of-mouth communication: evidence from a field test. *Marketing Science* 28, p. 721-39, jul./ago. 2009.
 50. SWARTZ, J. Small firms dive into social media. *USA Today*, p. 3B, 22 jul. 2010.
 51. JANE, R. How intuit makes a social network pay. *Bloomberg BusinessWeek*, 2 jul. 2009; SMITH, J. Intuit's "Super Status Contest" aims for product placement in Facebook status updates. *Inside Facebook*. Disponível em: <www.insidefacebook.com>. Acesso em: 29 jan. 2009; WEGNER, C. How intuit stays relevant using social media. *KyleLacey.com*. Disponível em: <www.kylelacey.com>. Acesso 3 mar. 2010; SWARTZ, J. More marketers sign on to social media. *USA Today*, p. 1B, 28 ago. 2009.
 52. EFFIE AWARDS. Disponível em: <www.effie.org/downloads/2009_winners_list.pdf>.
 53. GREEN, H. It takes a web village. *BusinessWeek*, p. 66, 4 set. 2006; DWYER, P. Measuring the value of word of mouth and its impact in consumer communities. *MSI Report* No. 06-118, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.; SPORS, K. K. The customer knows best. *Wall Street Journal*, p. R5, 13 jul. 2009.
 54. MILLER, C. Cain. The sweet spot. *Forbes*, p. 41, 23 abr. 2007.
 55. Para um estudo mais aprofundado, veja MAYZLIN, D. Promotional chat on the Internet. *Marketing Science* 25, p. 155-63, mar./abr. 2006; CHEVALIER, J.; MAYSLIN, D. The effect of word of mouth on sales: online book reviews. *Journal of Marketing Research* 43, p. 345-54, ago. 2006.
 56. BAKER, S. Looking for a blog in a haystack. *BusinessWeek*, p. 38, 25 jul. 2006.
 57. GREEN, H. The big shots of blogdom. *BusinessWeek*, 7 maio 2007; *TreeHugger*. Disponível em: <www.treehugger.com/about>.
 58. HART, K. Angry customers use web to shame firms. *Washington Post*, 5 jul. 2006.
 59. Para análise mais cuidadosa, veja VAN DEN BULTE, C.; WUYTS, S. *Social networks and marketing*. Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007; e para algumas questões práticas, veja "A world of connections: a special report on social networking". *Economist*, 30 jan. 2010.
 60. ADAMSON, A. No contest: Twitter and Facebook can both play a role in branding. Disponível em: <www.forbes.com>. Acesso em: 6 maio 2009.
 61. PROFITING from friendship. *Economist*, p. 9-12, 30 jan. 2010.
 62. A PEACH of opportunity. *Economist*, p. 9-12, 30 jan. 2010.
 63. MILLER, C. C. The new back fence. *Forbes*, 7 abr. 2008; *CafeMom*. Disponível em: <www.cafemom.com/about>.
 64. LEARMONTH, M.; PAREKH, R. How influential are angry bloggers? Ask Johnson & Johnson. *Financial Week*, 19 nov. 2008; GODIN, S. We feel your pain. *Seth's Blog*, 17 nov. 2008; EDWARDS, J. *J&J triggers mommy war with motrin "anti-baby sling" ad*. Disponível em: <www.bnet.com>. Acesso em: 17 nov. 2008.
 65. BAKER, S. Beware social media Snake Oil. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 48-51, 14 dez. 2009.
 66. VAN DER LANS, R.; VAN BRUGGEN, G.; ELIASHBERG, J.; WIERENGA, B. A viral branching model for predicting the spread of electronic word of mouth. *Marketing Science* 29, p. 348-65, mar./abr. 2010; BALTER, D.; BUTMAN, J. Clutter cutter. *Marketing Management*, p. 49-50, jul./ago. 2006.
 67. ROSEN, E. *The anatomy of buzz*. Nova York: Currency, 2000.
 68. SILVERMAN, G. *The secrets of word-of-mouth marketing*. Nova York: AMACOM, 2001; ROSEN, E. *The anatomy of buzz*. Nova York: Currency, 2000. Capítulo 12; VIRAL marketin. *Sales & Marketing Automation*, p. 12-14, nov. 1999.
 69. WILL it blend?. Disponível em: <www.willitblend.com>; BLENDTEC. Disponível em: <www.blendtec.com>; LEVY, Piet. I Tube, YouTube. *Marketing News*, p. 8, 30 mar. 2009; BERMAN, P. Food fight. *Forbes*, p. 110, 13 out. 2008; WALKER, R. Mixing it up. *New York Times*, 24 ago. 2008; FINE, J. Ready to get weird, advertisers? *BusinessWeek*, p. 24, 8 jan. 2007.
 70. DYE, R. The buzz on buzz. *Harvard Business Review*, p. 139, nov./dez. 2000.
 71. BERNER, R. I sold it through the grapevine. *BusinessWeek*, p. 32-34, 29 maio 2006.
 72. KIVIAT, B. Word on the street. *Time*, 12 abr. 2007; BALTER, D. Rules of the game. *Advertising Age Point*, p. 22-23, dez. 2005; KIRSNER, S. How much can you trust buzz? *Boston Globe*, 14 nov. 2005; TISCHLER, L. What's the buzz? *Fast Company*, p. 76-77, maio 2004.
 73. CREAMER, M.; PAREKH, R. Ideas of the decade. *Advertising Age*, 14 dez. 2009.
 74. CHEEMA, A.; KAIKATI, A. M. The effect of need for uniqueness on word of mouth. *Journal of Marketing Research* 47, p. 553-63, jun. 2010.
 75. BROWN, J. J.; REINGEN, P. M.; ROGERS, E. M. Diffusion of Innovations. 4. ed. Nova York: Free Press, 1995; BROWN, J. J.; REINGEN, P. Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research* 14, p. 350-62, dez. 1987; REINGEN, P. H.; KERNAN, J. B. Analysis of referral networks in marketing: methods and illustration. *Journal of Marketing Research* 23, p. 37-78, nov. 1986.

76. GLADWELL, M. *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown & Company, 2000.
77. MCDERMOTT, T. Criticism of gladwell reaches tipping point. *Columbia Journalism Review*, 17 nov. 2009; THOMPSON, C. Is the tipping point toast? *Fast Company*, 1º fev. 2008; WATTS, D. *Six degrees: the science of a connected age*. Nova York: W.W. Norton, 2003.
78. ATKIN, D. *The culting of brands: when customers become true believers*. Nova York: Penguin, 2004; SALZMAN, M.; MATATHIA, I.; O'REILLY, A. *Buzz: harness the power of influence and create demand*. Nova York: Wiley, 2003.
79. GREENBERG, Bob. A platform for life. *Adweek NEXT*, p. 38, 14 set. 2009.
80. TRUSOV, M.; BODAPATI, A. V.; BUCKLIN, R. E. Determining influential users in Internet social networks. *Journal of Marketing Research* 47, p. 643-58, ago. 2010.
81. BALTER, D.; BUTMAN, J. Clutter cutter. *Marketing Management*, p. 49-50, jul./ago. 2006; IS THERE a reliable way to measure word-of-mouth marketing? *Marketing NPV* 3, p. 3-9, 2006.
82. DIGITAL BUZZ. Disponível em: <www.digitalbuzzblog.com>. Acesso em: 22 ago. 2010; MASHABLE. Disponível em: <www.mashable.com>. Acesso em: 22 ago. 2010; ATOMIC Ideas. Disponível em: <www.atomicideas.com>. Acesso em: 22 ago. 2010.
83. Essa seção foi baseada, em parte, em um excelente resumo: Is there a reliable way to measure word-of-mouth marketing? *Marketing NPV* 3, p. 3-9, 2006. Disponível em: <www.marketingnpv.com>.
84. VRANICA, S. Social media draws a crowd. *Wall Street Journal*, 19 jul. 2010; HEMPEL, J. He measures the Web. *Fortune*, p. 94-98, 9 nov. 2009.
85. PENENBERG, A. L. How much are you worth to Facebook? *Fast Company*, 1º out. 2009.
86. LAWRENCE, R.; MALVILLE, P.; PERLICH, C.; SINDHWANI, V.; MELIKSETIAN, S.; HSUEH, P.-Y.; LIU, Y. Social media analytics. *OR / MS Today*, p. 26-30, fev. 2010.
87. BARRY, K. Fiesta stars in night of the living social media campaign. *Wired*, 21 maio 2010; DOLAN, M. Ford takes online gamble with new fiesta. *Wall Street Journal*, 8 abr. 2009.
88. EMPLOYMENT by major occupational group, 2008 and projected 2018. Disponível em: <http://www.bls.gov/emp/ep_table_101.pdf>.
89. BELLO, J. Sell like your outfit is at stake. It is. *BusinessWeek Online*, 5 fev. 2004; BELLO, J. THE IMPORTANCE of sales for entrepreneurs. *USA Today*, 11 fev. 2004; PREZIOSO, J. Lizard King's story. *Fairfield County Business Journal*, 10 dez. 2001.
90. SRIDHAR, S.; MANTRALA, M. K.; ALBERS, S. Personal selling elasticities: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010.
91. Adaptado de MCMURRY, R. N. The mystique of super-salesmanship. *Harvard Business Review*, p. 114, mar./abr. 1961. Veja também MONCRIEF III, W. C. Selling activity and sales position taxonomies for industrial sales forces. *Journal of Marketing Research* 23, p. 261-70, ago. 1986.
92. FRIEDMAN, L. G.; FUREY, T. R. *The channel advantage: going to marketing with multiple sales channels*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999.
93. AHEARNE, M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; MATHIEU, J. E.; LAM, S. K. The role of consensus in sales team performance. *Journal of Marketing Research* 47, p. 458-69, jun. 2010.
94. JOSHI, A. W. Salesperson influence on product development: insights from a study of small manufacturing organizations. *Journal of Marketing* 74, p. 94-107, jan. 2010; KOTLER, P.; RACKHAM, N.; KRISHNASWAMY, S. Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, p. 68-78, jul./ago. 2006; SMITH, T. M.; GOPALAKRISHNA, S.; CHATERJEE, R. A three-stage model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research* 43, p. 546-79, nov. 2006.
95. COPELAND, M. Hits and misses. *Business 2.0*, p. 142, abr. 2004.
96. SALES performance benchmarks. *Go-to-Market Strategies*, 5 jun. 2007. Para implicações fiscais internacionais em remuneração, veja ROUZIES, D.; COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; IACOBUCCI, D. Determinants of pay levels and structures in sales organizations. *Journal of Marketing* 73, p. 92-104, nov. 2009.
97. RITIGLIANO, T.; SMITH, B. *Discover your sales strengths*. Nova York: Random House Business Books, 2004.
98. ALBERS, S. Sales-force management—compensation, motivation, selection, and training. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.) *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 248-66, 2002.
99. BYRNES, N. Avon calling — lots of new reps. *BusinessWeek*, p. 53-54, 2 jun. 2003.
100. BOMMER, M. R. W.; O'NEIL, B. F.; SETHNA, B. N. A methodology for optimizing selling time of salespersons. *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 61-75, primavera 1994. Veja também JOSEPH, L. On the optimality of delegating pricing authority to the sales force. *Journal of Marketing* 65, p. 62-70, jan. 2001.
101. DARTNELL Corporation. *30th Sales-Force Compensation Survey*. Chicago: Dartnell Corp., 1999. Outras pesquisas mostram que 12,7 por cento são gastos em chamadas de serviço, 16 por cento em tarefas administrativas, 25,1 por cento em vendas por telefone e 17,4 por cento em tempo de espera/viagens. Para uma análise desse banco de dados, veja MISRA, S.; COUGHLAN, A. T.; NARASIMHAN, C. Salesforce compensation: an analytical and empirical examination of the agency theoretic approach. *Quantitative Marketing and Economics* 3, p. 5-39, mar. 2005.
102. AHEARNE, M.; LAM, S. K.; MATHIEU, J. E.; BOLANDER, W. Why are some salespeople better at adapting to organizational change? *Journal of Marketing* 74, p. 65-79, maio 2010.
103. VERBEKE, W.; BAGOZZI, R. P. Sales-call anxiety: exploring what it means when fear rules a sales encounter. *Journal of Marketing* 64, p. 88-101, jul. 2000. Veja também HUGHES, D. E.; AHEARNE, M. Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification. *Journal of Marketing* 74, p. 81-96, jul. 2010.
104. CHURCHILL JR., G. A.; FORD, N. M.; WALKER JR., O. C.; JOHNSTON, M. W.; MARSHALL, G. W. *Sales-force management*. 9. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. Veja também HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C.; BROWN, T. J. Reexamining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 33, p. 19-35, inverno 2005; KRAFFT, M. An empirical investigation of the antecedents of sales-force control systems. *Journal of Marketing* 63, p. 120-34, jul. 1999; CHU, W.; GERSTNER, E.; HESS, J. D. Costs and benefits of hard sell. *Journal of Marketing Research* 32, p. 97-102, fev. 1995.
105. LIM, N.; AHEARNE, M. J.; HAM, S. H. Designing sales contests: does the prize structure matter? *Journal of Marketing Research* 46, p. 356-71, jun. 2009.
106. VAAS, L. Oracle teaches its sales force to play nice. *eWeek*, 28 jul. 2004; VASS, L. Oracle's sales force reorg finally bears fruit. *eWeek*, 17 dez. 2003; MOUNT, I. Out of control. *Business 2.0*, p. 38-44, ago. 2002.
107. POSDAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B. Organizational citizenship behaviors and sales-unit effectiveness. *Journal of Marketing Research* 31, p. 351-63, ago. 1994. Veja também DIXON, A. L.; SPIRO, R. L.; JAMIL, M. Successful and unsuccessful sales calls: measuring salesperson attributions and behavioral intentions. *Journal of Marketing* 65, p. 64-78, jul. 2001; VERBEKE, W.; BAGOZZI, R. P. Sales-call anxiety: exploring what it means when fear rules a sales encounter. *Journal of Marketing* 64, p. 88-101, jul. 2000.
108. RACKHAM, N. *SPIN selling*. Nova York: McGraw-Hill, 1988. Do mesmo autor, veja também *The SPIN selling fieldbook* (Nova York: McGraw-Hill, 1996); LARDNER, J. Selling salesmanship. *Business 2.0*, p. 66, dez. 2002/jan. 2003; MORGEN, S. D. *Selling with integrity: reinventing sales through collaboration, respect, and serving*. Nova York: Berkeley Books, 1999; RACKMAN, N.; DE VINCENTIS, J. Rethinking the sales force. Nova York: McGraw-Hill, 1996.
109. Parte da discussão a seguir é baseada em uma análise clássica encontrada em CRISSY, W. J. E.; CUNNINGHAM, W. H.; CUNNINGHAM, I. C. M. *Selling: the personal force in marketing*. Nova York: Wiley, p. 119-29, 1977. Para obter perspectivas e dicas contemporâneas, veja YANG, J. L. How to sell in a lousy economy. *Fortune*, p. 101-6, 29 set. 2008; e HEMPEL, J. IBM's all-star salesman. *Fortune*, p. 110-19, 29 set. 2008.
110. CLIFFORD, S. Putting the performance in sales performance. *Inc.*, p. 87-95, fev. 2007.
111. URBANY, J. E. Justifying profitable pricing. *Journal of Product & Brand Management* 10, p. 141-59, 2001.
112. YANG, J. L. How can I keep my sales team productive in a recession? *Fortune*, p. 22, 2 mar. 2009.
113. KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; REINARTZ, W. Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *Journal of Marketing* 72, p. 50-68, set. 2008; FRANK, G. R.; PARK, J.-E. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43, p. 693-702, nov. 2006; MCFARLAND, R. G.; CHALLAGALLA, G. N.; SHERVANI, T. A. Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing* 70, p. 103-17, out. 2006.

CAPÍTULO 20

Introdução de novos produtos no mercado

PARTE 8 Sucesso de longo prazo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais desafios a empresa enfrenta ao desenvolver novos produtos?
2. Quais estruturas e processos organizacionais ajudam a gerenciar o desenvolvimento de novos produtos?
3. Quais são os estágios principais do desenvolvimento de novos produtos?
4. Qual é a melhor maneira de gerenciar o processo de desenvolvimento de novos produtos?
5. Que fatores afetam a taxa de difusão e a adoção pelo consumidor de produtos recém-lançados?

O desenvolvimento de novos produtos molda o futuro de uma empresa. Bens e serviços aprimorados ou substitutos podem manter ou gerar vendas; novos produtos podem transformar setores da economia e empresas, além de mudar vidas. Mas a baixa taxa de sucesso de novos produtos indica os vários desafios a serem enfrentados. As empresas têm feito mais do que apenas falar sobre inovação. Elas têm desafiado normas setoriais e convenções do passado para desenvolver novos bens e serviços que encantem e envolvam os consumidores. O Wii da Nintendo ilustra bem isso.¹

Embora a Nintendo tenha contribuído para criar o negócio global de videogame estimado em US\$ 30 bilhões, suas vendas nos Estados Unidos caíram pela metade em 2006. O CEO Satoru Iwata e o designer de jogos Shigeru Miyamoto decidiram abordar duas tendências preocupantes do setor: à medida que os jogadores amadureciam e passavam a se preocupar mais com família e carreira, eles jogavam com menos frequência, e à medida que os consoles de videogame ficavam mais potentes, seu preço aumentava. Qual foi a solução da Nintendo? Redesenhar os joysticks dos jogos e a forma como eles interagem com os consoles. Contrariando tendências de mercado, a Nintendo optou por um chip de menor custo e potência, com menos recursos gráficos, criando um estilo totalmente diferente de jogar movido a gestos físicos. Um elegante design branco e um novo joystick sem fio sensível a movimento tornou o jogo muito mais atraente e interativo. A decisão da Nintendo de buscar desenvolvedores de software fora da empresa possibilitou a rápida disponibilização de uma série de títulos. Assim nasceu o Wii. Sua natureza colaborativa virou sucesso, e atraiu com seus recursos aqueles que não costumavam jogar e também jogadores assíduos que buscavam dominar sua multiplicidade de jogos instigantes.

Os profissionais de marketing desempenham um papel importante no processo de desenvolvimento de novos produtos, identificando e avaliando ideias, além de atuar em conjunto com o departamento de P&D e outras áreas em todas as etapas de desenvolvimento. Este capítulo apresenta uma análise detalhada do processo de desenvolvimento de novos produtos. Grande parte da discussão se presta igualmente a novos bens, serviços ou modelos de negócio. O Capítulo 21 examina como os profissionais de marketing podem explorar mercados globais como mais uma fonte de crescimento de longo prazo.



Com uma abordagem diferenciada à forma de jogar videogame, o altamente interativo e envolvente Wii da Nintendo se tornou um grande sucesso.

Opções para novos produtos

Existem vários tipos de novo produto e formas de criá-los.²

Fazer ou comprar

Uma empresa pode agregar novos produtos por meio de aquisição ou de desenvolvimento. No processo de aquisição, a empresa pode comprar outras empresas, comprar patentes de outras empresas ou comprar uma licença ou franquia de outra empresa. A gigante suíça de alimentos Nestlé aumentou sua presença na América do Norte ao adquirir marcas tão diversas quanto Carnation (ingredientes para sobremesa), Hills Brothers (café e derivados), Stouffer's (comida pronta congelada), Ralston Purina (ração animal), Dreyer's Ice Cream (sorvete), Chef America (lanches congelados para micro-ondas), Jenny Craig (produtos para dieta) e Gerber (alimentos para o público infantil).

Mas há um limite para as aquisições que uma empresa pode fazer com sucesso. Em algum momento, elas precisarão *crescer organicamente* — isto é, desenvolver novos produtos internamente. A Praxair, fornecedora mundial de gases industriais, somente conseguiu atingir a meta ambiciosa de US\$ 200 milhões por ano de crescimento de dois dígitos em vendas novas com uma boa dose de crescimento orgânico e uma série de projetos menores, porém significativos, avaliados em US\$ 5 milhões.³

No processo de desenvolvimento, a empresa pode criar novos produtos em seus próprios laboratórios ou contratar pesquisadores independentes ou, ainda, empresas especializadas em desenvolvimento de produtos específicos ou novas tecnologias.⁴ Empresas como Samsung, GE, Diageo, Hershey e USB têm feito uso de consultorias especializadas para lhes proporcionar novas perspectivas e pontos de vista.

Tipos de novos produtos

Os novos produtos podem variar de inovações que criam um mercado até então inexistente a aperfeiçoamentos e revisões de produtos preexistentes. A maior parte da atividade de desenvolvimento de novos produtos é dedicada à melhoria do que já está no mercado. Alguns dos mais bem-sucedidos produtos de consumo lançados em tempos recentes nos Estados Unidos são extensões de marca: Tide Total Care, Gillette Venus Embrace, Bounce Extra Soft, Always Infinity e o desodorante Secret Flawless.⁵ Na Sony, as modificações de produtos estabelecidos são responsáveis por mais de 80 por cento da atividade ligada a novos produtos.

É cada vez mais difícil identificar produtos arrasadores que transformarão um mercado, mas a inovação contínua pode forçar os concorrentes a tentar acompanhar o passo e também ampliar o significado da marca.⁶ Antes um fabricante de tênis de corrida, agora a Nike concorre com fabricantes de todos os tipos de calçado, roupas e equipamentos esportivos. A Armstrong World Industries vendia revestimentos para pisos e passou a oferecer forros de teto, e, depois, a decoração total de interiores.

Menos de 10 por cento de todos os novos produtos são realmente inovadores e constituem uma novidade para o mundo.⁷ Esses produtos envolvem os maiores custos e riscos. Embora inovações radicais possam prejudicar o resultado financeiro das empresas no curto prazo, se tiverem sucesso poderão criar uma vantagem competitiva sustentável maior do que os produtos comuns e, conseqüentemente, gerar expressivas recompensas financeiras.⁸

Via de regra, as empresas precisam criar uma forte parceria de P&D e de marketing para obter uma inovação radical.⁹ Uma cultura corporativa adequada é outro fator determinante; a empresa deve estar preparada para canibalizar produtos existentes, tolerar o risco e manter a atividade de marketing orientada para o futuro.¹⁰ Existem poucas técnicas confiáveis para estimar a demanda por inovações radicais.¹¹ Focus groups podem fornecer alguma perspectiva

sobre os interesses e as necessidades dos clientes, mas os profissionais de marketing precisarão de uma abordagem de tentativa e erro baseada na observação e no feedback provenientes das experiências dos primeiros usuários, bem como de outros meios, como chats on-line ou blogs específicos de produtos.

Em especial, empresas de alta tecnologia nos setores de telecomunicações, computação, produtos eletrônicos de consumo, biotecnologia e software buscam a inovação radical.¹² Elas enfrentam uma série de desafios pertinentes ao lançamento de produtos: alta incerteza tecnológica, alta incerteza mercadológica, concorrência acirrada, custos elevados de investimento, ciclos de vida curtos e fontes de financiamento escassos para projetos de risco.¹³ Sucessos não faltam, porém.¹⁴ A BMW investiu mais de US\$ 1 bilhão para desenvolver um carro de pequeno porte para motoristas urbanos, incluindo um modelo elétrico. O software de e-learning Blackboard leva nova tecnologia para a sala de aula com o propósito de ajudar os professores a administrar suas aulas e materiais de ensino. Até mesmo os fabricantes de bens de consumo podem se beneficiar de uma boa dose de tecnologia. A Danone utiliza técnicas sofisticadas de P&D para estudar as bactérias e lançar produtos de vendas bilionárias, como o iogurte Activia, que ajuda o funcionamento regular do intestino.

Desafios no desenvolvimento de novos produtos

A introdução de novos produtos vem acelerando, e nos setores de varejo, bens de consumo eletrônicos e automóveis, entre outros, o tempo para colocar um produto no mercado foi reduzido à metade.¹⁵ O fabricante de artigos de luxo em couro Louis Vuitton implementou um novo formato de fábrica nomeado Pégase, que lhe permite enviar novas coleções para suas lojas a cada seis semanas — mais que o dobro da frequência no passado —, oferecendo aos clientes mais opções de escolha.¹⁶

O imperativo da inovação

Em uma economia em rápida mutação, a inovação contínua é questão de necessidade. Empresas altamente inovadoras são capazes de identificar e rapidamente agarrar novas oportunidades de mercado. Elas criam uma atitude positiva em relação à inovação e à exposição ao risco, transformam o processo de inovação em algo rotineiro, praticam o trabalho em equipe e permitem que seu pessoal experimente e até falhe. Uma delas é a W. L. Gore.

W. L. Gore Mais conhecida por seu tecido de alto desempenho GORE-TEX, a W. L. Gore tem lançado produtos inovadores tão variados quanto cordas de guitarra, fio dental, dispositivos médicos e células de combustível sem deixar de reinventar constantemente os usos do politetrafluoroetileno (teflon). Vários princípios orientam seu processo de desenvolvimento de novos produtos. Em primeiro lugar, ela trabalha com clientes potenciais. Seu enxerto torácico, concebido para combater doenças cardíacas, foi desenvolvido em estreita colaboração com médicos. Em segundo, ela permite que os funcionários escolham projetos e indiquem alguns líderes e equipes de produto. A Gore gosta de estimular “advogados apaixonados” capazes de convencer os outros de que um projeto vale sua dedicação de tempo e comprometimento. Desse modo, os líderes têm posições de autoridade porque têm seguidores. O desenvolvimento da célula de combustível reuniu mais de 100 dos 9 mil pesquisadores associados da Gore. Terceiro, a empresa permite que os funcionários fiquem “à toa”. Todos os pesquisadores associados gastam dez por cento de suas horas de trabalho desenvolvendo suas próprias ideias. As mais promissoras são levadas adiante e avaliadas de acordo com o exercício “Real, win, worth” (“Real, vencer, valor”): É uma oportunidade real? Podemos vencer? Podemos ganhar dinheiro? Em quarto lugar, a Gore sabe quando desistir, embora becos sem saída em uma área possam desencadear inovação em outra: as cordas para guitarra acústica Elixir resultaram de uma iniciativa malsucedida em cabos de bicicleta. Até mesmo as iniciativas bem-sucedidas podem ter que ser passadas adiante. O fio dental sem fiapo Glide foi vendido para a Procter & Gamble porque a GORE-TEX sabia que os varejistas prefeririam lidar com uma empresa que vende toda a família de produtos de cuidados para saúde.¹⁷

A cuidadosa estratégia de desenvolvimento de novos produtos da W. L. Gore tem levado a muitas inovações bem-sucedidas ao longo dos anos, a começar por seu tecido impermeável e respirável GORE-TEX.



As empresas que não conseguem desenvolver novos produtos deixam seus produtos vulneráveis a mudanças de necessidades e gosto dos clientes, a ciclos de vida mais curtos, a maior concorrência nacional e estrangeira e, sobretudo, a novas tecnologias. A Kodak, líder

de longa data no tradicional e obsoleto mercado de filmes para fotografia, tem se empenhado em desenvolver um novo modelo de negócios e processo de desenvolvimento de produtos para o mundo da fotografia digital. Sua nova meta é fazer para as fotos o que a Apple faz para a música, ajudando as pessoas a organizar e administrar suas bibliotecas de imagens pessoais*.

Inovação se refere a “criar novas opções” às quais a concorrência não tenha acesso, diz o CEO da IDEO, Tim Brown. Não se trata de pessoas brilhantes gerando novas ideias espontaneamente, ele argumenta, mas de identificar pressupostos ocultos e processos ignorados que podem mudar a maneira como uma empresa faz negócios.¹⁸

O sucesso de um novo produto

A maioria das empresas estabelecidas se concentra na *inovação incremental*, ingressando em novos mercados ao adaptar produtos para novos clientes, usando variações de um produto principal para ficar um passo à frente do mercado e criando soluções provisórias para problemas que afetam o setor como um todo.

Quando a Scott Paper constatou que não poderia competir em preço com a Fort Howard Paper Co. no lucrativo mercado corporativo de papel higiênico, ela copiou uma solução aplicada por empresas europeias: um suporte que comportava rolos maiores. A Scott fabricou os rolos maiores e ofereceu suportes gratuitos a seus clientes corporativos, fazendo, mais tarde, a mesma coisa com papel toalha. A Scott não apenas conquistou clientes em um novo mercado como também se tornou menos vulnerável a concorrentes, como a Fort Howard, que podiam reduzir preços, mas não ofereciam rolos maiores nem suportes sob medida.

Empresas mais novas criam *tecnologias revolucionárias* que implicam menor custo e maior probabilidade de alterar o cenário competitivo. Empresas estabelecidas podem ser lentas ao reagir a essas tecnologias, ou nelas investir, porque ameaçam seu investimento. Então, subitamente, elas se veem frente a frente com novos concorrentes arrasadores, e muitas fracassam.¹⁹ Para escapar dessa armadilha, as empresas dominantes precisam acompanhar cuidadosamente as preferências tanto de clientes quanto de não clientes e descobrir necessidades que estão sempre em evolução e são difíceis de articular.²⁰

O que mais uma empresa pode fazer para desenvolver produtos novos e bem-sucedidos? Em um estudo sobre bens industriais, os especialistas em novos produtos Cooper e Kleinschmidt verificaram que o fator de sucesso número um é um produto incomparável e superior. Tais produtos têm sucesso em 98 por cento das vezes, se comparados a produtos com vantagem moderada (58 por cento de sucesso) ou vantagem mínima (18 por cento de sucesso). Outro importante fator de sucesso é um conceito bem definido de produto. A empresa deve definir e avaliar cuidadosamente o mercado-alvo, os requisitos do produto e seus benefícios antes de prosseguir. Outros fatores de sucesso são a sinergia entre marketing e tecnologia, qualidade da execução em todas as etapas e atratividade do mercado.²¹

Cooper e Kleinschmidt também constataram que produtos projetados apenas para o mercado interno tendem a apresentar alta taxa de fracasso, pequena participação de mercado e baixo crescimento. Em contrapartida, produtos projetados para o mercado mundial — ou, pelo menos, para atender os países vizinhos — obtêm lucros significativamente maiores, tanto em casa quanto no exterior. Porém, apenas 17 por cento dos produtos do estudo de Cooper e Kleinschmidt foram projetados com uma orientação internacional.²² Isso significa que as empresas deveriam adotar um foco internacional ao projetar e desenvolver novos produtos, mesmo que fossem vender somente para o mercado doméstico.

O fracasso de um novo produto

Os índices de novos produtos que continuam a fracassar são estimados em 50 por cento a 95 por cento nos Estados Unidos e em 90 por cento na Europa.²³ Produtos novos fracassam por muitos motivos: ignoram ou interpretam mal as pesquisas de mercado; superestimam o tamanho do mercado; altos custos de desenvolvimento; projeto ou desempenho insatisfatório; posicionamento, propaganda ou preço incorreto; apoio insuficiente à distribuição; concorrentes que reagem com firmeza; e ROI inadequado. Outras desvantagens são:²⁴

* Nota do Editor: em 2012, a Kodak pediu concordata.

- *Escassez de ideias importantes em algumas áreas.* Podem restar poucas alternativas para melhorar alguns produtos básicos (como aço e detergente).
- *Mercados fragmentados.* As empresas precisam dirigir seus esforços a segmentos menores de mercado, e isso pode significar vendas e lucros menores para cada produto.
- *Restrições sociais, econômicas e governamentais.* Produtos novos devem atender a requisitos de segurança do consumidor e a preocupações ambientais. Também devem ser resilientes em um cenário de crise econômica.
- *Custo de desenvolvimento.* Normalmente, uma empresa precisa gerar muitas ideias até encontrar aquela que valha a pena desenvolver; por isso, é comum que elas enfrentem altos custos de P&D, fabricação e marketing.
- *Escassez de capital.* Algumas empresas possuem boas ideias, mas não conseguem levantar os recursos necessários para pesquisá-las e lançá-las.
- *Necessidade de menor prazo para o desenvolvimento.* As empresas devem aprender a reduzir o tempo de desenvolvimento, utilizando novas técnicas, parceiros estratégicos, testes antecipados da concepção do produto e planejamento avançado de marketing.
- *Tempo de lançamento inapropriado.* Novos produtos são lançados após a categoria já ter deslanchado ou quando ainda há pouco interesse.
- *Menores ciclos de vida de produtos.* Os concorrentes são ágeis em copiar o que faz sucesso. A Sony costumava ter uma vantagem de três anos com seus novos produtos. Atualmente, a Matsushita pode copiá-los em seis meses, mal dando à Sony tempo para recuperar seu investimento.
- *Suporte organizacional.* É possível que o novo produto não se encaixe na cultura da empresa, ou talvez não receba o apoio financeiro ou um outro tipo de suporte necessário.

Mas o fracasso faz parte do jogo, e as empresas verdadeiramente inovadoras o aceitam como um mal necessário na busca pelo sucesso. O especialista em marketing do Vale do Silício Seth Godin afirma: “Falhar não é apenas aceitável, é imperativo”.²⁵ Muitas empresas da Web resultam de empreendimentos anteriores que fracassaram e experimentam inúmeros insucessos à medida que seus serviços evoluem. A Dogster.com, um site de rede social para amantes de cães, surgiu após o retumbante fracasso da Pets.com.²⁶

Um fracasso inicial nem sempre é o fim da linha para uma ideia. A Eli Lilly reconhece que 90 por cento das drogas experimentais não dão certo, e considera o malogro uma parte inevitável do processo de descoberta. Seus cientistas são encorajados a encontrar novos usos para componentes malsucedidos em alguma fase de um teste clínico em seres humanos. O Evista, que fracassou como contraceptivo, foi transformado em um medicamento para o tratamento da osteoporose que rende US\$ 1 bilhão por ano. O Strattera não teve sucesso como antidepressivo, mas virou um campeão de vendas para o transtorno do déficit de atenção e hiperatividade. Um medicamento promissor para problemas cardiovasculares que está em desenvolvimento começou como um projeto de antiasmático.²⁷

Arranjos organizacionais

Muitas empresas usam a *engenharia orientada ao cliente* para criar novos produtos, incorporando as preferências dos clientes no projeto final. Algumas recorrem a mudanças internas para desenvolver novos produtos com mais chances de sucesso. Veja o caso da Johnson & Johnson.

Johnson & Johnson Para aumentar as chances de sucesso de um novo produto em seu crescente negócio de dispositivos médicos, a Johnson & Johnson fez uma série de mudanças. Primeiro, vem tentando reproduzir o dinâmico mundo do capital de risco dentro da empresa, criando start-ups internas que buscam financiamento de outras unidades J&J. Também têm pressionado médicos e seguradoras por mais informações que proporcionem maior garantia de que qualquer dispositivo que lançar será altamente desejável, viável e rentável. A unidade Ethicon-Endo concebeu novos clipes cirúrgicos com base em discussões com médicos sobre a necessidade de tornar as cirurgias menos invasivas. A J&J também colocou um dos seus mais bem-sucedidos cientistas na recém-criada posição de diretor de ciência e tecnologia, para incentivar a colaboração entre os diversos negócios da J&J e superar obstáculos em sua estrutura descentralizada. Um sucesso notável foi o stent revestido CYPHER de US\$ 2,6 bilhões.²⁸

O desenvolvimento de novos produtos exige que a alta gerência defina os domínios do negócio, as categorias de produtos e critérios específicos. Certa empresa estabeleceu os seguintes critérios de aceitação:

- O produto deve estar pronto para ser lançado em até cinco anos.
- O produto deve ter um potencial de mercado de pelo menos US\$ 50 milhões e uma taxa mínima de crescimento de 15 por cento.
- O produto deve fornecer retornos de pelo menos 30 por cento sobre as vendas e de 40 por cento sobre o investimento.
- O produto deve conseguir a liderança técnica ou de mercado.

Orçamento para o desenvolvimento de novos produtos

Os resultados de P&D são tão incertos que é difícil utilizar critérios normais de investimento para orçar o desenvolvimento de novos produtos. Algumas empresas simplesmente financiam tantos projetos quanto possível, esperando obter sucesso com alguns. Outras aplicam uma porcentagem convencional sobre as cifras de vendas ou gastam o mesmo montante que a concorrência. Ainda outras decidem a quantidade de novos produtos de sucesso de que precisam e somente depois estimam o investimento necessário.

A Tabela 20.1 mostra como uma empresa pode calcular o custo do desenvolvimento de novos produtos. O gerente de novos produtos em uma grande empresa de produtos de consumo analisou 64 novas ideias. Somente 16 passaram pela etapa de seleção, e a análise de cada uma custou US\$ 1 mil. Metade dessas ideias, ou oito, sobreviveu à etapa de teste de conceito, a um custo de US\$ 20 mil cada. Metade delas, ou quatro, sobreviveu à etapa de desenvolvimento de produtos, a um custo de US\$ 200 mil cada. Duas tiveram um bom desempenho no mercado-teste, a um custo de US\$ 500 mil cada. Quando essas duas ideias foram lançadas, a um custo de US\$ 5 milhões cada, uma foi bem-sucedida. Assim, essa ideia vencedora teve um custo de desenvolvimento de aproximadamente US\$ 5,7 milhões para a empresa enquanto as outras 63 foram abandonadas por um custo de desenvolvimento total de US\$ 13,9 milhões. A menos que a empresa possa aperfeiçoar as taxas de aprovação e reduzir os custos em cada etapa, deverá reservar um orçamento de quase US\$ 14 milhões para cada nova ideia vitoriosa que espera encontrar.

As taxas de acerto variam. O inventor Sir James Dyson alega ter criado 5.127 protótipos de seu aspirador de pó que dispensa saco ao longo de um período de 14 anos antes de fazê-lo direito, resultando no aspirador de maior receita nos Estados Unidos com mais de 20 milhões de unidades vendidas e faturamento anual de US\$ 1 bilhão. Porém, ele não lamenta seus fracassos: “Se você quer descobrir algo que os outros não descobriram, você precisa fazer as coisas da maneira errada... observar por que os insucessos ocorrem pode levá-lo para um caminho completamente diferente”. Seus mais recentes sucessos: o Airblade, um secador de mão de baixo consumo de energia para banheiros públicos, e o Air Multiplier, um ventilador de mesa sem hélice.²⁹

TABELA 20.1 Custo estimado para obter um novo produto de sucesso (partindo de 64 novas ideias)

Etapa	Número de ideias	Taxa de aprovação	Custo por ideia de produto (US\$)	Custo total (US\$)
1. Seleção de ideias	64	1:4	1.000	64.000
2. Teste de conceito	16	1:2	20.000	320.000
3. Desenvolvimento do produto	8	1:2	200.000	1.600.000
4. Teste de mercado	4	1:2	500.000	2.000.000
5. Lançamento nacional	2	1:2	5.000.000	10.000.000
			5.721.000	13.984.000

Organização para o desenvolvimento de novos produtos

As empresas lidam com o aspecto organizacional do desenvolvimento de novos produtos de várias maneiras.³⁰ Muitas atribuem essa responsabilidade aos *gerentes de produto*. Mas eles costumam estar tão ocupados gerenciando as linhas existentes que dão pouca atenção a novos produtos, e podem não ter as habilidades específicas nem o conhecimento necessário para desenvolvê-los e avaliá-los.

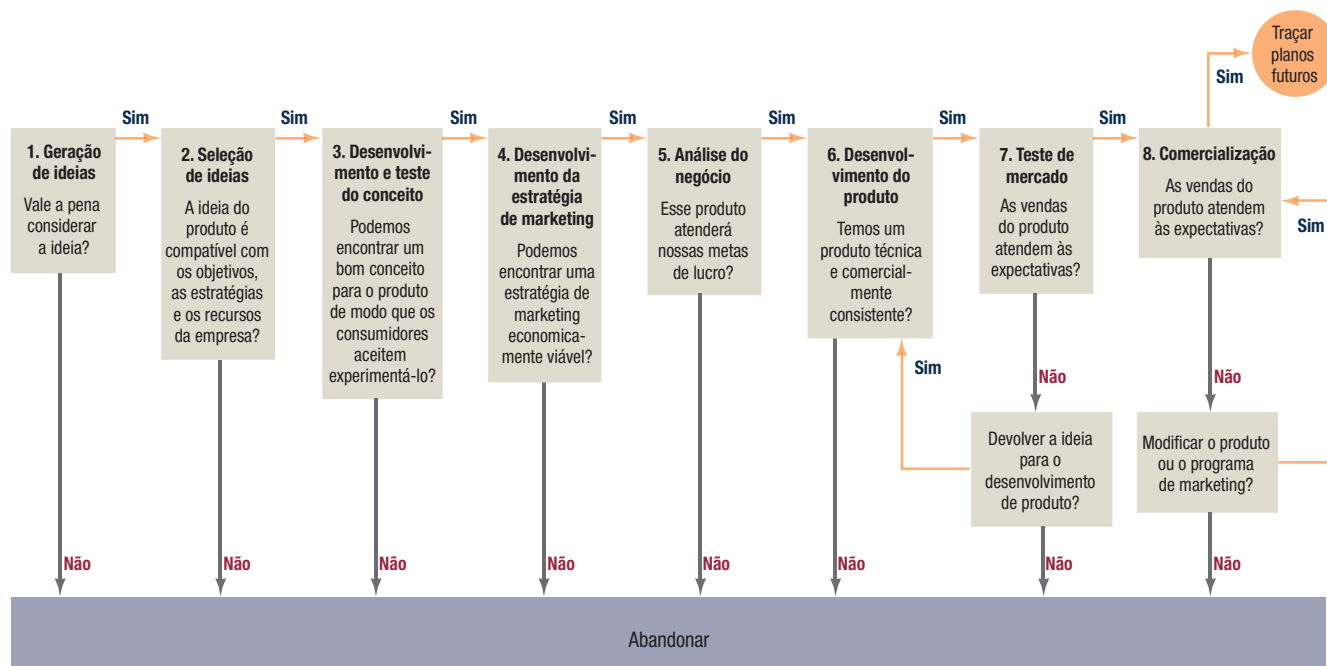
A Kraft e a Johnson & Johnson têm *gerentes de novos produtos*, que se reportam a gerentes de categoria de produtos. A Westinghouse tem *líderes de crescimento* — uma função em tempo integral desempenhada por seus gerentes mais criativos e bem-sucedidos.³¹ Algumas empresas têm uma *comissão de gestão de alto nível* encarregada de analisar e aprovar propostas. As grandes empresas frequentemente estabelecem um *departamento de novos produtos*, chefiado por um gerente com substancial autoridade e acesso à alta gerência, cujas responsabilidades abrangem a geração e a seleção de novas ideias, o trabalho em conjunto com o departamento de P&D, a condução de testes de campo e a comercialização.

Adobe Systems Inc. A Adobe Systems, desenvolvedora de um software de design gráfico e editoração, formou uma força-tarefa para identificar os obstáculos enfrentados por seus funcionários na tentativa de desenvolver novos produtos. A equipe descobriu que as ideias que necessitavam de um novo canal de vendas, um novo modelo de negócio ou até mesmo uma nova embalagem fracassavam por causa da hierarquia corporativa. Além disso, a empresa crescera tanto que as ideias originárias das filiais passaram a não receber um tratamento justo. Como resultado, foi criado o New Business Initiatives Group (grupo de novos negócios), que segue o modelo de capital de risco, apoiando empreendedores e alocando funcionários para cuidar das ideias deles. O grupo realiza uma exposição trimestral de ideias, em que cerca de 20 gerentes de produto e outros funcionários (exceto os altos executivos que são barrados no processo) assistem às breves apresentações dos potenciais “funcionários empreendedores” e participam das sessões de perguntas e respostas. As ideias são submetidas à avaliação do comitê Adobe Entrepreneurs-in-Residence e as melhores recebem uma primeira rodada de financiamento. Mas até mesmo aquelas que foram vetadas ainda podem ser ouvidas no site de brainstorming da empresa. O evento se tornou extremamente popular dentro da Adobe — no estilo do reality show American Idol, mas para a descoberta de boas ideias.³²

EQUIPES MULTIFUNCIONAIS Empresas como 3M, Dow e General Mills atribuem o trabalho de desenvolvimento de novos produtos a *venture teams*, isto é, equipes multifuncionais que têm como objetivo desenvolver um produto ou negócio específico. Chamados *intrapreneurs*, são desobrigados de outras tarefas e recebem um orçamento, um prazo e um espaço de trabalho denominado *skunkworks*. Esses locais de trabalho são informais, muitas vezes instalados na garagem de uma casa, onde equipes de *intrapreneurs* tentam desenvolver novos produtos.

Equipes multifuncionais podem colaborar entre si e praticar o desenvolvimento simultâneo de novos produtos para levar produtos novos ao mercado.³³ O desenvolvimento simultâneo de produto se assemelha a uma partida de rugby, com os membros de cada equipe passando o novo produto uns para os outros, até atingir o gol. Usando esse sistema, a Allen-Bradley Corporation (fabricante de controles industriais) foi capaz de desenvolver um novo controle elétrico em apenas dois anos, em vez dos seis que levava com o sistema antigo. As equipes interdepartamentais podem evitar que os engenheiros se limitem a criar uma “ratoeira melhor”, quando possíveis clientes não precisam disso e tampouco o desejam.

SISTEMA DE ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO Muitas empresas de grande porte usam o *sistema de estágios da inovação* para dividir o processo de inovação em etapas, com processos de avaliação e controle ao final de cada uma delas.³⁴ O líder do projeto, em conjunto com uma equipe multifuncional, deve trazer um conjunto de produtos da atividade para cada uma ser avaliada antes que o projeto passe para a etapa seguinte. Para transpor a etapa do plano de negócios e chegar à de desenvolvimento do produto, é necessário um estudo de pesquisa de mercado convincente quanto às necessidades e aos interesses dos consumidores, uma análise competitiva e uma avaliação técnica. A alta gerência analisa os critérios em cada estágio de controle para tomar uma de quatro decisões possíveis: *seguir adiante*, *abandonar*, *aguardar* ou *reciclar*. O sistema de controle torna o processo de inovação visível a todos os envolvidos e esclarece as responsabilidades do líder do projeto e da equipe em cada etapa.³⁵ Entretanto, os controles não devem ser rígidos demais para não inibir a aprendizagem e o desenvolvimento de novos produtos.³⁶

**Figura 20.1**

Processo de decisão
do desenvolvimento
de novos produtos

As etapas do processo de desenvolvimento de um novo produto são mostradas na Figura 20.1. Muitas empresas mantêm conjuntos paralelos de projetos funcionando ao longo do processo, cada qual em um estágio diferente.³⁷ O processo todo pode ser representado como um funil: um grande número inicial de ideias e conceitos é filtrado até que sobrem uns poucos produtos de alto potencial, que por fim acabarão sendo lançados. Mas nem sempre o processo é linear. Muitas empresas usam um *processo de desenvolvimento em espiral*, no qual é possível retornar a uma fase anterior para fazer melhorias antes de seguir adiante.³⁸

A Ansell Healthcare, maior fabricante mundial de luvas e trajes de proteção, adotou um processo de *estágios da inovação* e constatou que a contribuição de novos produtos para as vendas globais saltou de 4,5 por cento para 13 por cento em pouco mais de dois anos. A Hydro Quebec, uma das maiores hidrelétricas do mundo, implantou um sistema de estágios da inovação que concentrou recursos nos projetos mais valiosos e colheu benefícios da ordem de mais de US\$ 1 bilhão.³⁹

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: ideias

Geração de ideias

O processo de desenvolvimento de novos produtos começa com a busca de ideias. Segundo alguns especialistas em marketing, as maiores oportunidades e o mais alto grau de alavancagem com novos produtos são encontrados quando se descobre o melhor conjunto de necessidades não satisfeitas do cliente ou de inovação tecnológica.⁴⁰ Ideias para produtos novos podem vir da interação entre vários grupos e da utilização de técnicas de estímulo à criatividade.⁴¹ (Veja a seção Memorando de Marketing “Dez maneiras de ter grandes ideias para novos produtos”.)

Erich Joachimsthaler acredita que algumas das melhores oportunidades de novos produtos estão bem diante dos olhos das empresas. O erro que muitos cometem, segundo ele, é ver o mundo sob a perspectiva de seus próprios bens e serviços e buscar clientes para eles. Sua estrutura de inovação baseada na demanda (DIG, do inglês, *demand-first innovation and growth*) visa fornecer às empresas uma visão imparcial e uma perspectiva de fora para dentro das oportunidades de demanda. Ela consiste em três partes:⁴²

Memorando de Marketing

Dez maneiras de ter grandes ideias para novos produtos

1. Faça reuniões informais em que grupos de clientes se reúnam com engenheiros e projetistas da empresa para discutir problemas e necessidades e, por meio de *brainstorming*, tentem encontrar soluções potenciais.
2. Permita que a equipe de técnicos tenha algum tempo livre para desenvolver projetos próprios. O Google libera 20 por cento do tempo; a 3M, 15 por cento do tempo; e a Rohm & Haas, 10 por cento.
3. Transforme uma sessão de *brainstorming* com clientes em uma rotina durante as visitas às fábricas.
4. Pesquise seus clientes: descubra o que lhes agrada ou não em seus produtos e nos dos concorrentes.
5. Faça pesquisas de observação com seus clientes ou convide-os para alguma atividade em que você possa obter dados, a exemplo da Fluke e da Hewlett-Packard.
6. Utilize sessões iterativas: um grupo de clientes, em uma sala, procura identificar problemas; um grupo de funcionários de sua equipe técnica, na sala ao lado, ouve e gera soluções por meio de *brainstorming*. As soluções propostas são então testadas imediatamente no grupo de clientes.
7. Faça uma pesquisa que analise rotineiramente publicações setoriais de vários países, procurando anúncios de novos produtos.
8. Trate feiras comerciais como missões de inteligência em que você verá, reunido em um único local, tudo o que é novo em seu setor.
9. Faça sua equipe de técnicos e de marketing visitar os laboratórios de seus fornecedores e reservar um tempo para conversar com a equipe de técnicos deles — descubra as novidades.
10. Crie uma urna para depositar ideias. Deixe-a aberta e facilmente acessível. Permita que os funcionários analisem as ideias e façam críticas construtivas a elas.

Fonte: adaptado de COOPER, Robert. *Product leadership: creating and launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998. (Adaptado com permissão do autor). Veja também COOPER, Robert G.; EDGETT, Scott J. Ideation for product innovation: what are the best methods? *Visions*, p. 12-17, mar. 2008.

1. **O cenário da demanda** — usar métodos baseados em observação, antropológicos e etnográficos ou o relato dos próprios consumidores para mapear suas necessidades, desejos e muito mais.
2. **O espaço da oportunidade** — usar lentes conceituais e ferramentas estruturadas do pensamento inovador para atingir as perspectivas de mercado sob ângulos diferentes.
3. **O plano estratégico** — pensar em como o novo produto se adapta à vida dos clientes e como se distingue da concorrência.

Como exemplo de uma aplicação do tipo DIG, Joachimsthaler observa como a Intel abandonou seu altamente competitivo negócio de armazenamento de memória para buscar oportunidades mais férteis com microprocessadores.

INTERAÇÃO COM OS OUTROS Incentivadas pelo movimento de *inovação aberta* (*open innovation*), muitas empresas têm ido além de seus limites para explorar fontes externas de novas ideias, incluindo clientes, funcionários, cientistas, engenheiros, canais de distribuição, agências de marketing, alta gerência e até concorrentes.⁴³ A seção Novas Ideias em Marketing “A nova abordagem para inovação *Connect + Develop* da P&G” descreve como a P&G direcionou o desenvolvimento de novos produtos para um foco mais externo.

As necessidades e os desejos dos clientes são o campo lógico para iniciar a busca.⁴⁴ Segundo Griffin e Hauser, realizar de dez a 20 entrevistas experimentais em profundidade, por segmento de mercado, em geral é o que basta para descobrir a grande maioria das necessidades dos clientes.⁴⁵ Mas outras abordagens podem ser rentáveis (veja a seção Memorando de Marketing “Sete maneiras de extrair novas ideias de seus clientes”). Um café patrocinado por uma empresa em Tóquio testa produtos de todos os tipos com mulheres japonesas jovens de alto poder aquisitivo e bastante influentes.⁴⁶

A tradicional abordagem à inovação de produtos centrada na empresa tem dado lugar a um mundo onde as empresas criam produtos em conjunto com os consumidores.⁴⁷ Cada vez mais, elas têm recorrido ao *crowdsourcing* para gerar novas ideias ou, como vimos no capítulo anterior, para criar campanhas de marketing geradas pelo consumidor. *Crowdsourcing* significa convidar a comunidade da Internet a ajudar a criar conteúdo ou software, muitas vezes com o incentivo de premiações em dinheiro ou um momento de glória.⁴⁸

Essa estratégia ajudou a criar novos produtos e empresas como Wikipedia, YouTube (que acabou comprada pelo Google) e iStockphoto, um banco de imagens para download vendidas a preço acessível pela Internet em um modelo de negócio conhecido como *microstock*. Uma empresa que recentemente se converteu ao *crowdsourcing* é a Cisco.⁴⁹



Novas ideias em marketing

A nova abordagem para inovação *Connect + Develop* da P&G

Na primeira década do século XXI, uma das grandes empresas que cresceram mais rapidamente em termos de receita e lucro foi a Procter & Gamble. A mola propulsora desse crescimento foi o sucesso de novos produtos como Swiffer, Mr. Clean Magic Eraser e Actonel (um medicamento para tratamento da osteoporose). Muitos deles trouxeram inovação àquilo que o ex-CEO A. G. Lafley chamava *the core* (o núcleo) — mercados, categorias, marcas, tecnologias e competências centrais.

Para desenvolver mais efetivamente seu núcleo, a P&G adotou um modelo *Connect + Develop* (conectar e desenvolver), que enfatiza a busca da inovação fora da empresa. Ela colabora com organizações e indivíduos em todo o mundo, buscando tecnologias, pacotes e produtos testados que possam ser melhorados, ampliados e comercializados por conta própria ou em parceria com outras empresas. Mantém fortes relações com designers externos, distribuindo o desenvolvimento de produtos ao redor do mundo para aumentar o que chama de *consumer sensing* (entender o consumidor).

A P&G identifica as 10 principais necessidades dos clientes, os produtos afins que possam alavancar e aproveitar o brand equity já

existente e os *game boards* que mapeiam a adoção de tecnologia por várias categorias de produto. Ela pode consultar o governo e laboratórios privados, bem como instituições acadêmicas e outras de pesquisa, empresas de capital de risco e empreendedores autônomos, além de fornecedores, revendedores, concorrentes e parceiros de desenvolvimento e comerciais, por meio de redes on-line para atingir milhares de especialistas em todo o mundo.

Os três requisitos fundamentais da P&G para uma estratégia *Connect + Develop* bem-sucedida são:

1. *Nunca presuma que ideias "prontas para o mercado" encontradas externamente estejam realmente prontas.* Haverá sempre algum trabalho de desenvolvimento a fazer, incluindo uma arriscada extrapolação (*scale-up*).
2. *Não subestime os recursos internos necessários.* Será preciso um executivo sênior em tempo integral para implementar qualquer iniciativa de conectar e desenvolver.
3. *Nunca inicie nada sem ordens expressas do CEO.* A estratégia de conectar e desenvolver não terá sucesso se for isolada na área de P&D. Deve ser uma estratégia de cima para baixo e por toda a empresa.

Com o *Connect + Develop* — e melhorias em custo de produto, design e marketing —, a P&G aumentou a produtividade de P&D em quase 60 por cento em uma década. A taxa de sucesso de inovação mais do que dobrou, e o custo caiu.

Fonte: <www.pgconnectdevelop.com>. LAFLEY, A. G.; CHARAN, Ram. *The game changer: how you can drive revenue and profit growth through innovation*. Nova York: Crown Business, 2009; BERNER, Robert. How P&G pampers new thinking. *BusinessWeek*, p. 73-74, 14 abr. 2008; HAMM, Steve. Speed demons. *BusinessWeek*, 27 p. 69-76, mar. 2006; HUSTON, L.; SAKKAB, N. Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, p. 58-66, mar. 2006; COLVIN, G.. Lafley and immelt: in search of billions. *Fortune*, p. 70-72, 11 dez. 2006; GUPTA, R.; WENDLER, J. Leading change: an interview with the CEO of P&G. *McKinsey Quarterly*, jul. 2005.

Cisco O I-Prize da Cisco é um concurso global de inovação que proporciona a uma equipe que não faz parte da empresa a oportunidade de se juntar a ela no desenvolvimento de um negócio de tecnologia emergente mediante um bônus de US\$ 250 mil pagos no ato da contratação e até US\$ 10 milhões em financiamento nos dois primeiros anos. O raciocínio lógico da Cisco para o concurso — que atraiu 1.200 participantes de 104 países — é simples: "Em muitas partes do mundo, existem pessoas incrivelmente inteligentes com ideias incrivelmente interessantes que não têm absolutamente nenhum acesso a capital para converter uma grande ideia em um negócio". O júri aplica cinco critérios principais: (1) A ideia aborda um problema real?; (2) Ela será atrativa a um mercado grande o suficiente?; (3) É o momento certo?; (4) Se adotarmos a ideia, seremos bons nisso?; e (5) Podemos explorar a oportunidade a longo prazo? O público avalia as inscrições on-line, e a Cisco considera os comentários detalhados ainda mais úteis do que a votação em si. O vencedor da primeira competição foi um plano para uma rede elétrica inteligente ativada por sensores.

Além de gerar ideias novas e melhores, a cocriação pode ajudar os clientes a se sentirem mais próximos da empresa e a favorecê-la, criando comunicação boca a boca positiva.⁵⁰ Todavia, fazer com que os clientes certos se engajem da maneira certa é crucial.⁵¹

Os *lead users*, como são conhecidos os usuários cujas necessidades potenciais atuais se tornam gerais no mercado em alguns anos, podem ser um bom ponto de partida, mesmo quando eles inovam produtos sem o consentimento ou o conhecimento das empresas que os produzem. As mountain bikes surgiram como resultado de jovens subindo e descendo montanhas em suas bicicletas. Como elas quebravam, os jovens começaram a construir bicicletas mais duráveis e a adicionar freios de motocicleta, suspensão melhorada e acessórios. Foram esses jovens, e não as empresas, que desenvolveram essas inovações.

Sete maneiras de extrair novas ideias de seus clientes

- 1. Observe como os clientes usam seu produto.** A Medtronic, fabricante de equipamentos médicos, tem vendedores e pesquisadores de mercado que observam regularmente os cirurgiões especializados em coluna vertebral que usam seus produtos e os da concorrência, para aprender como os seus podem ser melhorados. Depois de conviver com famílias de classe média baixa na Cidade do México, os pesquisadores da Procter & Gamble conceberam o Downy Single Rinse, um amaciante de roupas que eliminou uma árdua etapa do processo de lavagem, que era, em parte, feita manualmente naquela região.
- 2. Pergunte aos clientes quais problemas eles veem em seus produtos.** A Komatsu Heavy Equipment enviou um grupo de engenheiros e projetistas para os Estados Unidos por seis meses para acompanhar os condutores de seus equipamentos e aprender como melhorá-los. A Procter & Gamble, ciente de que os consumidores ficavam frustrados porque as batatinhas quebravam e era difícil mantê-las intactas depois de aberto o pacote, fez com que as Pringles tivessem um tamanho uniforme e fossem embaladas em um recipiente tubular e que oferecia mais proteção.
- 3. Pergunte aos clientes quais são os produtos de seus sonhos.** Pergunte a seus clientes o que eles gostariam que seu produto tivesse, mesmo que o ideal pareça impossível de atingir. Um usuário de 70 anos de idade disse à Minolta que ele gostaria que a câmera fizesse com que os fotografados tivessem uma aparência melhor e não mostrasse suas rugas e os efeitos do envelhecimento. Em resposta, a Minolta criou uma câmera com duas lentes, uma delas para capturar imagens mais suaves dos fotografados.
- 4. Use um conselho consultivo de clientes para comentar sobre as ideias de sua empresa.** A Levi Strauss utiliza painéis de jovens para discutir estilos de vida, hábitos, valores e compromissos da marca; a Cisco realiza fóruns de clientes para melhorar os produtos que oferece; e a Harley-Davidson solicita ideias de produtos de 1 milhão de membros de seu H.O.G. (Harley Owners Group).
- 5. Use sites para obter novas ideias.** As empresas podem usar mecanismos de busca especializada, como Technorati e Daypop, para encontrar blogs e postagens relevantes a seus negócios. O site da P&G tem seções de ouvidoria e compartilhamento de opiniões, além de sessões de feedback, para obter recomendações e avaliações de clientes.
- 6. Forme uma comunidade de entusiastas da marca que discutam seu produto.** A Harley-Davidson e a Apple têm fortes entusiastas e defensores da marca; a Sony se envolveu em diálogos colaborativos com os consumidores para o desenvolvimento conjunto do PlayStation 2 da Sony. A LEGO conta com as crianças e também com adultos entusiastas influentes para obter feedback sobre conceitos de novos produtos em estágios iniciais de desenvolvimento.
- 7. Encoraje ou desafie seus clientes a mudar ou melhorar seu produto.** O site Salesforce.com quer que seus usuários desenvolvam e compartilhem novas aplicações de software utilizando ferramentas simples de programação. A International Flavors & Fragrances oferece um kit de ferramentas a seus clientes para que eles modifiquem sabores específicos, os quais a IFF depois fabrica; a LSI Logic Corporation também fornece aos clientes kits do tipo “faça você mesmo” para que eles possam criar seus próprios chips especializados; e a BMW postou um kit em seu site para permitir que os clientes desenvolvam ideias, utilizando comunicação a distância e serviços on-line dentro do carro.

Fonte: extraído de um artigo não publicado, KOTLER, P. Drawing new ideas from your customers, 2007.

Algumas empresas, principalmente aquelas que buscam atrair consumidores jovens modernos, levam seus *lead users* ao processo de design de produto. Empresas técnicas podem aprender muito estudando os clientes que usam seus produtos de maneira avançada e que reconhecem a necessidade de melhorias antes dos outros.⁵² Em um mercado B2B, a coleta de informações junto a distribuidores e varejistas que não estejam em contato próximo pode fornecer visões e dados mais diversificados.⁵³

Nem todos acreditam que o foco no cliente ajuda a criar produtos novos melhores. Conforme a famosa frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, elas teriam pedido um cavalo mais rápido”. Ainda outros advertem que focar em excesso consumidores que realmente não sabem o que querem, ou o que seria viável, pode resultar em um desenvolvimento “miope” de produtos e na perda de potenciais avanços reais.⁵⁴



Algumas das melhores ideias de novos produtos vêm de consumidores altamente envolvidos, ou *lead users*, como foi o caso no surgimento das mountain bikes.

INTERAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS Os funcionários podem ser uma fonte de ideias para melhorias na produção ou nos produtos e serviços em si.⁵⁵ A Toyota afirma que seus funcionários apresentam 2 milhões de ideias anualmente (cerca de 35 sugestões por funcionário), e que mais de 85 por cento delas são implementadas. Empresas como Kodak e Miliken, dentre outras, oferecem prêmios em dinheiro ou concedem folgas e reconhecimento aos funcionários que apresentam as melhores ideias. A Nokia induz engenheiros a apresentar pelo menos dez patentes a seu *Club 10*, reconhecendo-os a cada ano em uma cerimônia formal de premiação que tem seu CEO como anfitrião.⁵⁶ Uma empresa pode motivar os funcionários a apresentar novas ideias a um *gerente de ideias* cujo nome e dados de contato são amplamente divulgados.

A alta gerência pode ser outra fonte importante de ideias. Alguns líderes empresariais, como o ex-CEO Andy Grove, da Intel, assumem responsabilidade pessoal pela inovação tecnológica da empresa. Ideias de novos produtos podem vir de inventores, advogados especializados em patentes, laboratórios universitários e comerciais, consultores industriais, agências de publicidade, institutos de pesquisa de marketing e publicações industriais. No entanto, suas chances de receber atenção séria muitas vezes dependem de alguém na organização que assuma o papel de defensor do produto.

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA As empresas também encontram boas ideias ao analisar os produtos e serviços da concorrência. Podem descobrir do que os clientes gostam ou não nos produtos alheios. Podem comprar os produtos dos concorrentes, desmontá-los e fazer produtos melhores. Os representantes de vendas e os intermediários são uma fonte particularmente boa de ideias, pois são grupos que têm contato direto com os clientes e frequentemente são os primeiros a saber de movimentações na concorrência. O varejista de bens eletrônicos Best Buy chega a verificar com investidores financeiros de risco em que as empresas *start-up* estão operando.

ADOÇÃO DE TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE Sessões internas de *brainstorming* também podem ser bastante eficazes — desde que conduzidas corretamente. A seção Memorando de Marketing “Como conduzir uma boa sessão de *brainstorming*” apresenta algumas diretrizes.

Veja a seguir algumas técnicas para estimular a criatividade em indivíduos ou grupos.⁵⁷

- **Lista de atributos.** Faça uma lista dos atributos de um objeto — uma chave de fenda, por exemplo. Em seguida, modifique cada um deles, como substituir a madeira do cabo por plástico, adicionar poder de torque, acrescentar pontas diferentes, e assim por diante.
- **Relacionamentos forçados.** Faça uma lista de várias ideias e considere cada uma em relação às outras. Ao projetar uma nova mobília de escritório, por exemplo, pense na mesa, na estante e nos arquivos como ideias separadas. Pode-se então imaginar uma mesa com estante embutida ou com gavetas para arquivo e uma estante com arquivo embutido.
- **Análise morfológica.** Comece com um problema como “levar alguma coisa de um lugar para outro por meio de um veículo com energia própria”. Agora pense nas dimensões, como o tipo de plataforma (carreta, cadeira, correia, cama), o meio (ar, água, óleo, trilhos) e a fonte de energia (ar comprimido, motor elétrico, campos magnéticos). Ao listar todas as combinações possíveis, podem-se gerar muitas soluções novas.
- **Análise de suposição reversa.** Faça uma lista de todas as hipóteses normais sobre uma entidade e depois a inverta. Em vez de considerar que um restaurante tem cardápios, cobra por comida e serve comida, reverta cada hipótese. O novo restaurante pode resolver servir somente o que o chefe comprou naquela manhã e cozinhou; pode fornecer comida e cobrar somente pelo tempo que a pessoa fica sentada à mesa; e pode criar uma atmosfera exótica e alugar o espaço para pessoas que trazem sua própria comida e bebidas.
- **Novos contextos.** Tome processos familiares, como serviços de assistência, e coloque-os em um novo contexto. Imagine ajudar cães e gatos em vez de pessoas, fornecendo-lhes serviços de creche, redução de estresse, psicoterapia, funerais, e assim por diante. Outro exemplo: em vez de os hóspedes do hotel irem à recepção para fazer o check-in, cumprimente-os na calçada e use um dispositivo sem fio para registrá-los.
- **Mapeamento da mente (mind mapping).** Comece com um pensamento, como um carro, anote-o em uma folha de papel, depois passe ao próximo pensamento que surgir (digamos, Mercedes), associe-o ao carro, depois pense na associação seguinte (Alemanha) e faça isso com todas as associações que despontarem a cada nova palavra. Talvez uma ideia totalmente nova se materialize.

Como conduzir uma boa sessão de *brainstorming*

Se realizadas corretamente, as sessões de *brainstorming* em grupo podem criar insights, ideias e soluções que não se materializariam sem a participação de todos. Se realizadas incorretamente, elas são um lamentável desperdício de tempo que pode frustrar e antagonizar os participantes. Para garantir seu sucesso, os especialistas recomendam as seguintes diretrizes:

1. Um facilitador treinado deve orientar a sessão.
2. Os participantes devem sentir que podem se expressar livremente.
3. Os participantes devem se ver como colaboradores que atuam em função de um objetivo comum.
4. Regras precisam ser criadas e seguidas, para que não se perca o rumo da conversa.

5. Os participantes devem receber preparação prévia e materiais adequados para que possam incorporar a tarefa rapidamente.
6. Sessões individuais antes e após o *brainstorming* podem ser úteis para reflexão sobre o assunto e aprendizado prévios e para ponderação posterior sobre o que aconteceu.
7. As sessões de *brainstorming* devem conduzir a um plano claro de ação e implementação, para que as ideias que se materializam possam oferecer um valor tangível.
8. Sessões de *brainstorming* podem fazer mais do que apenas gerar ideias — podem ajudar a formar equipes e manter os participantes mais bem informados e energizados.

Fonte: TISCHLER, L. Be creative: you have 30 seconds. *Fast Company*, p. 47-50, maio 2007; MYSER, M. When brainstorming goes bad. *Business 2.0*, p. 76, out. 2006; SUTTON, R. I. Eight rules to brilliant brainstorming. *BusinessWeek IN Inside Innovation*, p. 17-21, set. 2006.

Cada vez mais, ideias para novos produtos surgem do *marketing lateral*, uma técnica que combina dois conceitos ou ideias de produto para criar uma nova oferta.⁵⁸ Aqui estão alguns exemplos de sucesso:

- Lojas de postos de gasolina = posto de gasolina + comida.
- Cibercafés = cafeteria + Internet.
- Barras de cereais = cereal + petisco.
- Kinder Ovo = doce + brinquedo.
- Walkman Sony = áudio + portátil.



Um exemplo de *marketing lateral*, o Kinder Ovo combina dois conceitos — doce e brinquedo — em uma oferta de produto.

Seleção de ideias

Ao selecionar ideias, a empresa deve evitar dois tipos de erro. O erro de *abandono* acontece quando a empresa dispensa uma boa ideia. É muito fácil encontrar falhas nas ideias dos outros (veja a Figura 20.2). Algumas empresas se arrepiam quando veem as ideias que descartaram dando certo, ou suspiram de alívio quando percebem quão perto estiveram de abandonar o que acabou se tornando um enorme sucesso. Isso aconteceu com a série de televisão *Friends*.

Friends Durante dez anos, de 1994 a 2004, o seriado *Friends* foi uma usina de audiência para a rede de TV norte-americana NBC. Mas por pouco a série quase deixou de existir. Em uma pesquisa interna na NBC, o episódio-piloto foi descrito como “não muito divertido, inteligente ou original” e recebeu uma classificação baixa, 41 em 100. Ironicamente, o piloto de outro seriado popular, *Seinfeld*, também havia sido classificado como “fraco”, enquanto o piloto do drama médico *ER* conseguiu saudáveis 91 pontos. Monica, vivida por Courtney Cox, foi a personagem de *Friends* que alcançou maior sucesso com a audiência de teste, mas os personagens retratados por Lisa Kudrow e Mathew Perry foram considerados insignificantes enquanto os de Rachel, Ross e Joey tiveram classificação ainda mais baixa. Os adultos de 35 anos ou mais da amostra acharam os personagens, como um todo, “presunçosos, superficiais e focados em si mesmos”.⁵⁹

O objetivo da seleção é descartar as ideias ruins o mais cedo possível. Isso porque os custos de desenvolvimento de produtos crescem substancialmente a cada etapa. A maioria das empresas exige que as ideias de novos produtos sejam descritas em um formulário padrão,



Figura 20.2

Forças que combatem novas ideias

Fonte: publicado com permissão de PANAS, Jerold, Young & Partners, Inc.

TABELA 20.2 Esquema para classificação de ideias de produtos

Requisitos para o sucesso do produto	Peso relativo (a)	Avaliação do produto (b)	Ponderação do produto (c = a x b)
Produto único ou superior	0,40	0,8	0,32
Alta relação entre custo e desempenho	0,30	0,6	0,18
Alto suporte financeiro para marketing	0,20	0,7	0,14
Ausência de forte concorrência	0,10	0,5	0,05
Total	1,00		0,69 ^a

^aEscala de classificação: de 0,00 a 0,30, fraca; de 0,31 a 0,60, média; de 0,61 a 0,80, boa. O valor mínimo para aceitação é de 0,61.

que deve ser analisado pela comissão de novos produtos. A descrição deve conter a ideia do produto, o mercado-alvo e a concorrência, além de estimar aproximadamente o porte do mercado, o preço do produto, o prazo e os custos de desenvolvimento, assim como os custos de fabricação e a taxa de retorno.

A comissão executiva, então, analisa cada ideia de acordo com um conjunto de critérios. O produto atende a uma necessidade? Oferece um valor superior? Pode ser anunciado de maneira diferenciada? A empresa tem o know-how e o capital necessários? O novo produto fornecerá o volume de venda, o crescimento de vendas e o lucro esperados? Informações obtidas de consumidores podem ser necessárias para explorar as realidades de mercado.⁶⁰

As ideias sobreviventes podem ser classificadas segundo um método ponderado como o apresentado na Tabela 20.2. A primeira coluna relaciona os fatores necessários para o lançamento de produtos bem-sucedidos. A segunda atribui pesos a eles conforme sua importância. A terceira classifica de 0 a 1,0 a ideia do produto, sendo 1,0 a maior pontuação. A etapa final é a multiplicação da importância de cada fator pela pontuação do produto para obter uma classificação geral. Nesse exemplo, a ideia do produto tem uma pontuação de 0,69, o que a coloca no nível de “boa ideia”. O objetivo desse processo básico de classificação é promover a avaliação e a discussão sistemáticas de ideias de produtos. Não é esperado que o processo “tome decisões” pela gerência.

Assim que a ideia de um novo produto passa pela etapa de desenvolvimento, a empresa deve revisar suas probabilidades gerais de sucesso, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Probabilidade geral de sucesso} = \text{Probabilidade da conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de comercialização, dada a conclusão técnica} \times \text{Probabilidade de sucesso econômico, dada a comercialização}$$

Se, por exemplo, a estimativa das três probabilidades for, respectivamente, 0,50, 0,65 e 0,74, a probabilidade geral de sucesso será de 0,24. A empresa, então, deve avaliar se essa probabilidade é alta o suficiente para garantir a continuidade do desenvolvimento.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do conceito à estratégia

Ideias interessantes devem ser refinadas até que se chegue a conceitos de produtos que possam ser testados. Uma *ideia de produto* é um possível produto que a empresa pode oferecer ao mercado. Um *conceito de produto* é uma versão elaborada da ideia, expressa em termos que façam sentido para o consumidor.

Desenvolvimento e teste do conceito

O desenvolvimento do conceito é uma etapa necessária na criação de um novo produto, mas não garante seu sucesso. Os profissionais de marketing também devem distinguir os conceitos vencedores dos perdedores.

DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO Ilustraremos o desenvolvimento do conceito com a seguinte situação: uma grande empresa processadora de alimentos tem a ideia de produzir um pó para acrescentar ao leite, a fim de melhorar seu paladar e aumentar seu valor nutritivo. Isso é uma *ideia* de produto. Mas os clientes não compram ideias de produtos, eles compram *conceitos* de produtos.

Uma ideia de produto pode ser transformada em vários conceitos. A primeira pergunta é: “Quem usará o produto?” O produto pode ser direcionado para bebês, crianças, adolescentes, jovens, adultos ou idosos. A segunda é: “Qual é o benefício primordial que esse produto deve oferecer?” Sabor, valor nutritivo, saciar a sede, dar energia? A terceira pergunta é: “Quando as pessoas consumirão essa bebida?” No café da manhã, no almoço, no lanche da tarde, no jantar ou tarde da noite? Ao responder a essas perguntas, a empresa pode formar vários conceitos:

- **Conceito 1.** Uma bebida instantânea para o café da manhã de adultos que querem uma refeição rápida e nutritiva, sem precisar prepará-la.
- **Conceito 2.** Uma bebida saborosa que as crianças podem tomar no meio do dia.
- **Conceito 3.** Um suplemento alimentar saudável que os idosos podem tomar no fim da noite, antes de irem dormir.

Cada conceito representa um *conceito de categoria*, que define a concorrência do produto. Uma bebida instantânea para o café da manhã competiria com bacon e ovos, cereais matinais, café com pão doce e outras alternativas. Uma bebida saborosa competiria com refrigerantes, sucos de frutas, isotônicos e outros saciadores da sede.

Suponhamos que o conceito da bebida instantânea para o café da manhã pareça o melhor. A tarefa seguinte é mostrar como esse produto em pó se situa em relação a outros produtos matinais via mapeamento de percepções. A Figura 20.3a utiliza as dimensões do custo e do tempo de preparação para criar um *mapa de posicionamento de produto* para a bebida matinal. Um produto para essa finalidade deve oferecer baixo custo e rapidez de preparo. Seu concorrente mais próximo é o cereal em flocos ou em barras para o café da manhã; o mais distante é o bacon com ovos. Tais contrastes podem ser utilizados ao comunicar e promover o conceito junto ao mercado.

Em seguida, o conceito do produto deve ser transformado em um *conceito de marca*. A Figura 20.3b é um *mapa de posicionamento de marca*, um mapeamento de percepções que mostra a posição atual das três marcas existentes de bebidas instantâneas para o café da manhã (A-C) do ponto de vista dos consumidores. Também pode ser útil para sobrepor as preferências dos consumidores no mapa em termos de suas preferências atuais ou desejadas. A Figura 20.3b mostra também quatro segmentos de consumidores (1-4) cujas preferências estão agrupadas em torno dos pontos no mapa.

O mapa de posicionamento de marca ajuda a empresa a decidir quanto cobrará e quantas calorias terá sua bebida. Três segmentos (1-3) são bem atendidos pelas marcas existentes. A empresa não vai querer posicioná-la perto de uma marca existente, a não ser que ela seja fraca ou inferior, ou a demanda de mercado seja alta o bastante para ser compartilhada. Na realidade, a nova marca se distinguiria no mercado de preço médio e quantidade média de calorias, ou no mercado de produtos de preço elevado e altamente calóricos. Também há um segmento de consumidores (4) agrupados em razoável proximidade ao mercado de preço médio e quantidade média de calorias, sugerindo que a maior oportunidade pode estar aí.

TESTE DE CONCEITO O teste de conceito consiste em apresentar o conceito do produto aos consumidores-alvo, física ou simbolicamente, e obter suas reações. Quanto mais os conceitos testados se assemelharem ao produto ou à experiência final, mais confiável será o teste. O teste de conceito de protótipos pode ajudar a evitar erros onerosos, mas isso pode ser especialmente difícil no caso de produtos radicalmente diferentes, inovadores.⁶¹ Técnicas de visualização podem ajudar os entrevistados a associar seu estado mental àquilo que poderia ocorrer quando estivessem realmente avaliando ou escolhendo o novo produto.⁶²



Figura 20.3

Posicionamento de produto e de marca

No passado, criar protótipos físicos era dispendioso e tomava muito tempo, mas atualmente as empresas podem usar a *prototipagem rápida* para projetar produtos no computador e, em seguida, produzir modelos aproximados de cada um deles para mostrar aos consumidores em potencial e observar suas reações. Em resposta a um excedente de curto prazo de vinho no mercado, os produtores da vinícola Kendall-Jackson desenvolveram duas novas marcas por meio de prototipagem rápida para prontamente dar vida a suas ideias, vendendo 100 mil caixas, dez vezes mais do que o esperado, de cada marca nesse processo.⁶³

As empresas também têm usado a *realidade virtual* para testar conceitos de produtos. Os programas de realidade virtual utilizam computadores e dispositivos sensores (como luvas ou óculos) para simular a realidade. Os supercomputadores também possibilitam testes de produtos mais elaborados para avaliar mudanças no desempenho e complementar informações de consumidores. Os caminhões Kenworth costumavam testar novos projetos com modelos de argila e túneis de vento. Por meio de análise com supercomputador, agora ela pode fazer estimativas mais precisas das quantidades de resistência e do uso de combustível que podem ser eliminados com os novos formatos de para-lamas (resposta: US\$ 400 do gasto anual com combustível de um caminhão comum).⁶⁴

O teste de conceito implica apresentar aos consumidores uma versão elaborada do conceito. Eis a elaboração do conceito 1 de nosso exemplo de bebida instantânea:

Nosso produto é uma mistura em pó a ser adicionada ao leite na preparação de uma refeição matinal instantânea, prática e saborosa, com todos os nutrientes necessários para iniciar o dia. O produto será oferecido em três sabores (chocolate, baunilha e morango) e embalado em porções individuais — seis por pacote —, ao preço de US\$ 2,49 por pacote.

Após receber essa informação, os pesquisadores medem as dimensões do produto, fazendo com que os clientes respondam às seguintes perguntas:

1. **Comunicabilidade e credibilidade:** “Os benefícios estão claros e você acredita neles?” Se os resultados forem ruins, o conceito deve ser aprimorado ou revisado.
2. **Nível de necessidade:** “Você acha que esse produto resolve um problema ou preenche uma necessidade?” Quanto maior a necessidade, maior o interesse do consumidor.
3. **Nível de lacuna:** “Há outros produtos que atendem e satisfazem essa necessidade atualmente?” Quanto maior a lacuna, maior o interesse esperado do consumidor. O nível de necessidade pode ser multiplicado pelo nível de lacuna para produzir o *grau da lacuna em relação à necessidade*. Uma grande lacuna em relação ao atendimento da necessidade significa que, para o consumidor, o produto preenche uma grande necessidade, que não é satisfeita pelas alternativas disponíveis.
4. **Valor percebido:** “O preço é razoável em relação ao valor?” Quanto mais alto o valor percebido, maior o interesse do consumidor.
5. **Intenção de compra:** “Você compraria (sim, com certeza; provavelmente sim; provavelmente não; ou não, de jeito nenhum) o produto?” Os consumidores que responderam positivamente às três primeiras perguntas anteriores devem responder “sim, com certeza” aqui.
6. **Consumidores, ocasiões de compra e frequência de compra:** “Quem usaria esse produto, quando e com que frequência?”

As respostas dos entrevistados indicam se o conceito tem um apelo amplo e forte junto ao consumidor, com que produtos esse novo produto compete e quais consumidores são os melhores alvos. O nível de necessidades não atendidas e o de intenção de compra podem ser verificados em comparação com normas para a categoria de produtos, com a finalidade de verificar se o conceito tem o potencial de ser um sucesso, uma tentativa com probabilidade de sucesso ou um fracasso. Certo fabricante de alimentos rejeita qualquer conceito que obtenha uma classificação “sim, com certeza” inferior a 40 por cento.

ANÁLISE CONJUNTA As preferências dos consumidores por conceitos alternativos de produtos podem ser avaliadas pela **análise conjunta** (*conjoint analysis*), um método para obter os valores de utilidade que os consumidores associam a níveis variáveis dos atributos de um produto.⁶⁵ A análise conjunta se tornou uma das ferramentas mais usadas no desenvolvimento e teste de conceitos. Por exemplo, a rede Marriott usou esse método para projetar o conceito de seus hotéis Courtyard.⁶⁶

Por meio da análise conjunta, os entrevistados veem diferentes ofertas hipotéticas formadas pela combinação de vários níveis dos atributos e depois as classificam. A gerência pode identificar a oferta mais atraente, assim como a estimativa de participação de mercado e lucro. Em uma ilustração clássica, os pioneiros da pesquisa acadêmica Green e Wind usaram essa abordagem associada ao desenvolvimento de um novo agente tira-manchas para limpeza doméstica de tapetes.⁶⁷ Suponhamos que o fabricante do novo produto considere cinco elementos de projeto:

- Três projetos de embalagens (A, B e C — veja a Figura 20.4).
- Três nomes de marca (K2R, Glory e Bissell).
- Três preços (US\$ 1,19, US\$ 1,39 e US\$ 1,59).
- A possibilidade de um selo de qualidade (sim ou não).
- Uma possível garantia de devolução do dinheiro (sim ou não).

Embora o pesquisador possa formar 108 possíveis conceitos de produtos ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), seria um exagero pedir aos consumidores que os classificassem por ordem de preferência. Uma amostra de, digamos, 18 conceitos de produtos seria viável.

O profissional de marketing usa então um programa de estatística para obter as funções de utilidade referentes a cada um dos cinco atributos (veja a Figura 20.5). A utilidade varia de zero a um; quanto maior ela for, mais forte será a preferência do consumidor por aquele nível do atributo. Examinando as embalagens, vemos que a B é a preferida, seguida pela C e depois pela A (essa não tem praticamente utilidade alguma). Os nomes preferidos são Bissell, K2R e Glory, nessa ordem. A utilidade para o consumidor é inversamente proporcional ao preço. Um selo de qualidade é valorizado, mas não agrega tanta utilidade e pode não valer o esforço para obtê-lo. Já uma garantia de devolução do dinheiro tem grande preferência.

A oferta mais desejada pelos consumidores é a embalagem B, com a marca Bissell, ao preço de US\$ 1,19, com selo de qualidade e garantia de devolução do dinheiro. Podemos também determinar a importância relativa de cada atributo para esse consumidor — a diferença entre os níveis de utilidade mais alto e mais baixo para aquele atributo. Quanto maior a diferença, mais importante ele é. Fica claro que o consumidor considera o preço e o design da embalagem os atributos mais importantes, seguidos pela garantia de devolução do dinheiro, pelo nome da marca e pelo selo de qualidade.

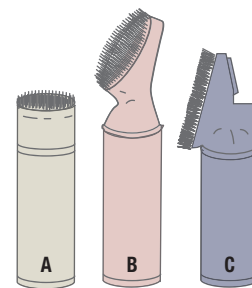


Figura 20.4

Amostras para análise conjunta

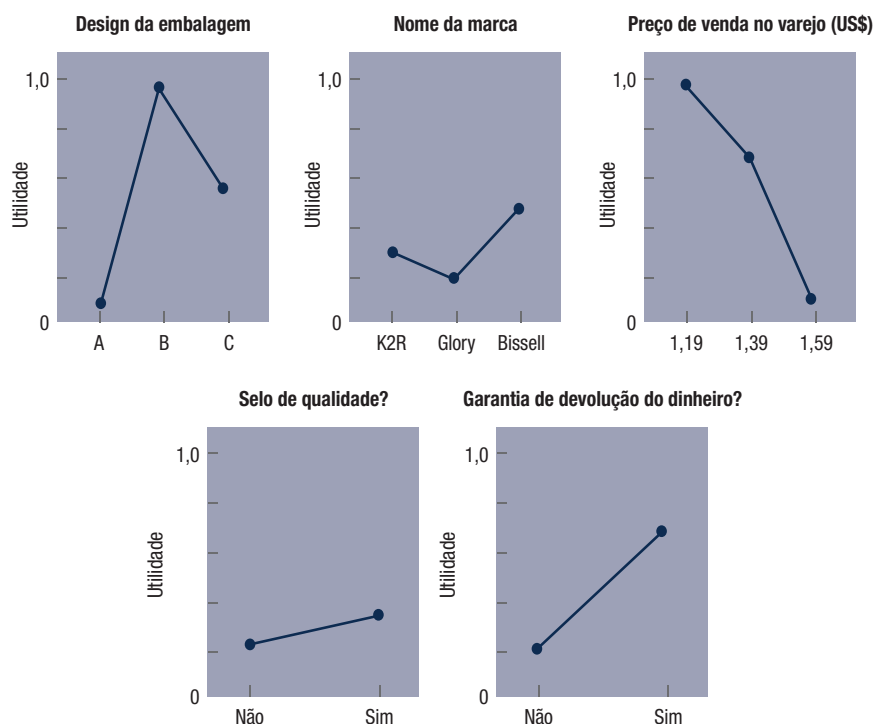


Figura 20.5

Funções de utilidade baseadas na análise conjunta

Quando os dados de preferência são coletados com uma amostra suficiente de consumidores-alvo, eles podem ser utilizados para estimar a participação de mercado que qualquer oferta provavelmente obterá, qualquer que seja a reação da concorrência. No entanto, a empresa pode, por considerações de custo, não lançar a oferta que promete obter o maior índice de participação. A oferta mais atraente ao consumidor nem sempre é a mais lucrativa para a empresa.

Sob certas condições, os pesquisadores podem coletar os dados não com uma descrição completa de cada oferta, mas apresentando dois fatores de cada vez. Pode-se, por exemplo, apresentar aos entrevistados uma tabela com três níveis de preço e três tipos de embalagem e lhes perguntar qual das nove combinações eles preferem, seguida pela próxima opção e assim por diante. Outra tabela seria então apresentada, consistindo de combinações entre duas outras variáveis. A abordagem da combinação é mais fácil de utilizar quando há muitas ofertas variáveis e possíveis. Contudo, é menos realista, uma vez que os entrevistados focam apenas duas variáveis de cada vez. A análise conjunta adaptativa (ACA) é uma técnica “híbrida” de coleta de dados que combina avaliações autoexplicativas de importância com pares de tarefas combinadas.

Desenvolvimento de estratégia de marketing

Após um bem-sucedido teste de conceito, o gerente de novos produtos deve desenvolver um plano estratégico preliminar composto de três partes para lançar o novo produto no mercado. A primeira parte descreve o tamanho, a estrutura e o comportamento do mercado-alvo e o posicionamento do produto, além das metas de vendas, de participação de mercado e de lucro que deverão ser atingidas nos primeiros anos:

O mercado-alvo para a bebida matinal instantânea é composto por famílias com filhos que são receptivas a novas formas de café da manhã, práticas, nutritivas e baratas. A marca da empresa será posicionada na categoria de bebida matinal instantânea de preço alto e qualidade alta. A empresa pretende vender inicialmente 500 mil caixas ou atingir 10 por cento do mercado, com um prejuízo não superior a US\$ 1,3 milhão no primeiro ano. O segundo ano tem como objetivo 700 mil caixas ou 14 por cento do mercado, com um lucro planejado de US\$ 2,2 milhões.

A segunda parte descreve o preço planejado, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing no primeiro ano:

O produto será oferecido nos sabores chocolate, baunilha e morango, em pacotes com seis unidades, e terá um preço no varejo de US\$ 2,49 por pacote. Haverá 48 pacotes em cada caixa, e seu preço para os distribuidores será de US\$ 24. Durante os dois primeiros meses, os revendedores ganharão uma caixa grátis na compra de cada quatro caixas e poderão se beneficiar de propaganda cooperativa. Amostras grátis serão distribuídas de porta em porta. Cupons com descontos de US\$ 0,50 serão publicados em jornais. O orçamento total para as promoções de vendas será de US\$ 2,9 milhões. Um orçamento de propaganda de US\$ 6 milhões será dividido em partes iguais entre anúncios nacionais e locais. Dois terços serão canalizados para a televisão e um terço para a Internet. O texto dos anúncios enfatizará os conceitos de nutrição e conveniência. O conceito de execução da propaganda girará em torno de um garotinho que toma a bebida matinal instantânea e cresce forte. Durante o primeiro ano, serão gastos US\$ 100 mil em pesquisa de marketing para obter dados de vendas no varejo e efetuar entrevistas em grupo com consumidores, a fim de monitorar a reação do mercado e as taxas de compra.

A terceira parte do plano estratégico de marketing descreve as metas de vendas e lucros de longo prazo e a estratégia de mix de marketing ao longo do tempo:

A empresa pretende conquistar uma participação de mercado de 25 por cento e obter um retorno sobre o investimento, após impostos, de 12 por cento. Para conseguir esse retorno, a qualidade do produto deverá ser alta desde o início e será aperfeiçoada com o tempo, por meio de pesquisas técnicas. O preço será estabelecido inicialmente em um nível alto e depois gradualmente reduzido para expandir o mercado e enfrentar a concorrência. O orçamento total de promoções será aumentado a cada ano em torno de 20 por cento, com uma divisão inicial de 65 por cento/35 por cento entre propaganda e promoção de vendas, eventualmente evoluindo para 50 por cento/50 por cento. A pesquisa de marketing será reduzida para US\$ 60 mil anuais após o primeiro ano.

Análise do negócio

Após desenvolver o conceito do produto e a estratégia de marketing, a gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os custos e os lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa. Em caso positivo, o conceito do produto pode avançar para a etapa de desenvolvimento de produto. À medida que forem obtidas novas informações, a análise do negócio deve sofrer revisões e expansões.

ESTIMATIVA DAS VENDAS TOTAIS As vendas totais estimadas são a soma das vendas iniciais, das vendas de reposição e da repetição de vendas. Os métodos de estimativa de vendas dependem de o produto ser uma compra única (como um anel de noivado ou uma casa de campo), ser comprado esporadicamente ou ser comprado com frequência. Para produtos comprados uma única vez, as vendas crescem no início, atingem um pico e depois se aproximam de zero, à medida que se esgota o número de compradores potenciais (veja a Figura 20.6a). Se novos compradores continuarem a entrar no mercado, a curva não atingirá o zero.

Produtos comprados esporadicamente — como automóveis, torradeiras e equipamentos industriais — exibem ciclos de reposição ditados pelo desgaste físico ou pela obsolescência associada à mudança de modelos, especificações e desempenho. A previsão de vendas para essa categoria de produtos exige a estimativa separada das primeiras vendas e das vendas de reposição (veja a Figura 20.6b).

Produtos comprados com frequência, como bens de consumo e bens industriais não duráveis, têm vendas no ciclo de vida do produto semelhantes às da Figura 20.6c. O número de pessoas que compram pela primeira vez aumenta inicialmente e depois diminui, uma vez que sobram menos compradores (admitindo-se uma população fixa). A repetição de compras acontece logo em seguida, desde que o produto satisfaça a alguns compradores. Com o tempo, a curva de vendas cai para um patamar que representa um nível de volume constante de compras repetidas; nesse momento, o produto já deixou de ser um produto novo.

Na estimativa das vendas de um novo produto, a primeira tarefa do gerente é calcular as primeiras compras do produto em cada período. Para estimar as vendas de reposição, a gerência deve pesquisar a *distribuição da reposição necessária do produto ao longo do tempo* — isto é, o número de unidades que falham no primeiro ano, no segundo, no terceiro, etc. A extremidade inferior da distribuição mostra quando acontecem as primeiras vendas de reposição. Visto que as vendas de reposição são difíceis de serem estimadas antes de o produto estar em uso, alguns fabricantes decidem lançar o novo produto apenas com base nas vendas iniciais.

Para um novo produto comprado com frequência, a empresa deve estimar a repetição das vendas, assim como as vendas iniciais. Uma alta taxa de repetição de compras significa que os clientes estão satisfeitos com o produto; as vendas provavelmente continuarão altas, mesmo depois de feitas todas as compras pela primeira vez. Alguns produtos e marcas são comprados algumas vezes e então abandonados. A escova de dentes descartável Wisp da Colgate teve bastante experimentação, mas as vendas repetidas diminuíram consideravelmente depois disso.⁶⁸

ESTIMATIVA DE CUSTOS E LUCROS Os custos são estimados pelos departamentos de P&D, fabricação, marketing e financeiro. A Tabela 20.3 ilustra uma previsão de cinco anos para as vendas, custos e lucros para a bebida matinal instantânea.

A *primeira linha* mostra a receita projetada de vendas no período de cinco anos. A empresa espera vender US\$ 11,889 milhões (aproximadamente 500 mil caixas a US\$ 24 cada) no primeiro ano. Por trás da previsão de vendas, há um conjunto de hipóteses a respeito da taxa de crescimento do mercado, da participação da empresa no mercado e do preço de fabricação. A *segunda linha* apresenta os custos dos produtos vendidos, que flutua em torno de 33 por cento da receita de vendas. Esses custos são encontrados estimando-se o custo médio da mão de obra, dos ingredientes e da embalagem por caixa. A *terceira linha* mostra a margem bruta esperada, que é a diferença entre a receita de vendas e o custo dos produtos vendidos.

A *quarta linha* mostra os custos de desenvolvimento previstos em US\$ 3,5 milhões, entre eles o custo de desenvolvimento do produto, os custos de pesquisa de marketing e os custos de desenvolvimento da fabricação. A *quinta linha* mostra os custos estimados de marketing no período de cinco anos para cobrir a propaganda, a promoção de vendas e a pesquisa de marketing, além de uma quantia reservada para a cobertura da força de vendas e para a administração de



Figura 20.6

Vendas durante o ciclo de vida de um produto para três tipos de produto

TABELA 20.3 Demonstrativo do fluxo de caixa projetado para o período de cinco anos (em milhares de dólares)

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita de vendas	US\$ 0	US\$ 11.889	US\$ 15.381	US\$ 19.654	US\$ 28.253	US\$ 32.491
2. Custo dos produtos vendidos	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Margem bruta	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Custos de desenvolvimento	-3.500	0	0	0	0	0
5. Custos de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Custos indiretos	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Margem de contribuição bruta	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Margem de contribuição suplementar	0	0	0	0	0	0
9. Margem de contribuição líquida	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Margem de contribuição descontada (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Fluxo de caixa descontado acumulado	-3.500	-4.613	-2.922	-1.045	1.298	3.644

marketing. A *sexta linha* apresenta os custos indiretos alocados a esse novo produto para cobrir sua parte no rateio do custo dos salários dos executivos, água, luz, etc.

A *sétima linha* apresenta a margem de contribuição bruta, que é encontrada subtraindo-se os três custos precedentes da margem bruta. Na *oitava linha*, temos a margem de contribuição suplementar, que relaciona qualquer mudança nos resultados de outros produtos da empresa causada pelo lançamento do novo produto. A *receita incremental* é a receita adicional obtida e a *receita canibalizada* é a renda reduzida.⁶⁹ Na Tabela 20.3, pressupõe-se a inexistência de contribuições suplementares. A *nona linha* mostra a contribuição líquida, que nesse caso é igual à contribuição bruta. A *décima linha* mostra a contribuição descontada — isto é, o valor presente de cada contribuição futura descontada a 15 por cento ao ano. Por exemplo, a empresa receberá US\$ 4,716 milhões somente no quinto ano. Essa quantia só vale US\$ 2,346 milhões atualmente, uma vez que a empresa pode ganhar 15 por cento sobre seu capital em outros investimentos.⁷⁰

Por último, a *décima primeira linha* apresenta o fluxo de caixa descontado acumulado, que é o valor acumulado das contribuições anuais da décima linha. Dois aspectos são muito importantes. O primeiro é a exposição máxima do investimento, isto é, o maior prejuízo que o projeto pode criar. Podemos ver que a empresa estará em uma posição de máximo prejuízo de US\$ 4,613 milhões no primeiro ano. O segundo é o período de retorno, isto é, o prazo em que ela recupera todo o seu investimento, incluindo o retorno de 15 por cento ao ano. O tempo de retorno, nesse caso, é de aproximadamente três anos e meio. Dessa maneira, a gerência precisa decidir se o risco desse prejuízo máximo de US\$ 4,6 milhões e um possível tempo de retorno de três anos e meio valem a pena. Como parte da análise financeira, as empresas podem conduzir uma análise de ponto de equilíbrio ou uma análise de riscos.

Gerenciamento do processo de desenvolvimento: do desenvolvimento à comercialização

Até aqui, o produto existiu somente como uma descrição, um desenho ou um protótipo. A próxima etapa envolve um grande salto em investimento, que faz com que os custos incorridos nas etapas anteriores pareçam ínfimos. A empresa vai determinar se a ideia do produto pode ser traduzida em um produto viável, sob o ponto de vista técnico e comercial. Em caso negativo, o custo acumulado do projeto será perdido, com exceção de alguma informação útil obtida no processo.

Desenvolvimento do produto

A tarefa de traduzir as exigências do cliente-alvo em um protótipo que funcione é apoiada por um conjunto de métodos conhecidos como *desdobramento da função de qualidade* (ou QFD, do inglês *quality function deployment*). A metodologia toma a lista dos desejados *atributos do cliente*,

gerados pela pesquisa de mercado, e os transforma em uma lista de *atributos de engenharia*, que engenheiros podem utilizar. Se, por exemplo, os clientes de um caminhão proposto desejam certa aceleração (um atributo do cliente), os engenheiros podem transformar essa informação em termos da potência requerida e de outros equivalentes de engenharia (atributos de engenharia). Uma importante contribuição do QFD é que ele melhora a comunicação entre os profissionais de marketing, os engenheiros e o pessoal da produção.⁷¹

PROTÓTIPOS FÍSICOS A meta do departamento de P&D consiste em desenvolver um protótipo que incorpore os principais atributos descritos na declaração de conceito de produto, apresente um desempenho seguro em condições normais de uso e seja produzido dentro dos custos de fabricação orçados. No passado, desenvolver e fabricar um protótipo bem-sucedido podia levar semanas ou até mesmo anos. Atualmente, a sofisticada tecnologia de realidade virtual e a Internet possibilitam uma prototipagem mais rápida e processos de desenvolvimento mais flexíveis. As simulações, por exemplo, proporcionam às empresas a flexibilidade necessária para responder a novas informações e resolver incertezas ao explorar rapidamente as alternativas.

O departamento de P&D também deve decidir como os consumidores reagirão a diferentes cores, tamanhos e pesos. Historicamente, no caso de um refrescante bucal, a cor amarela reforça a alegação de ser antisséptico (Listerine), a cor vermelha reforça a ideia de “refrescante” (Lavoris) e as cores verde ou azul indicam “hálito puro” (Scope). Os profissionais de marketing precisam fornecer aos pesquisadores informações sobre os atributos que os consumidores procuram e como eles avaliam se o produto contém os atributos desejados.

TESTES COM CONSUMIDORES Quando os protótipos estão prontos, devem passar por rigorosos testes funcionais e por testes com consumidores antes de entrar no mercado. O *teste alfa* é o nome dado ao teste realizado dentro da empresa, para verificar como o produto se comporta em diferentes aplicações. Após refinar o protótipo, a empresa passa para o *teste beta* com os clientes.⁷²

O teste com consumidores pode acontecer de várias formas, eles podem ser levados ao laboratório ou receber amostras do produto para utilizá-lo em suas casas. A Procter & Gamble tem laboratórios próprios, como um centro de testes de fralda, para onde dezenas de mães levam seus bebês para serem estudados. Com a finalidade de desenvolver um batom de longa duração chamado Cover Girl Outlast, a P&G pediu a 500 mulheres que fossem ao laboratório todas as manhãs para aplicar o batom, registrassem suas atividades e voltassem oito horas depois para que fosse medido quanto de batom restava, o que resultou em um produto com um tubo de umidificador brilhante que as mulheres podiam reaplicar sobre o batom, sem precisar de espelho. Os testes feitos nas casas dos consumidores são comuns com vários tipos de produto, desde novos sabores de sorvete até novos utensílios.

Teste de mercado

Se a gerência estiver satisfeita com os desempenhos funcional e psicológico, o produto estará pronto para ganhar uma marca comercial e uma embalagem e ser testado pelo mercado.

Nem todas as empresas realizam testes de mercado. Um executivo da Revlon, Inc., declarou: “Em nossa área — basicamente constituída de cosméticos caros e não dirigidos para a distribuição de massa —, o teste de mercado é desnecessário. Quando desenvolvemos um novo produto, digamos uma nova maquiagem líquida, sabemos que vai vender porque estamos familiarizados com nossa área de negócios. E temos 1.500 demonstradoras em lojas de departamento para fazer promoção”. A maioria das empresas, no entanto, acredita que o teste de mercado pode fornecer valiosas informações sobre os compradores, os revendedores, a eficácia do programa de marketing e o potencial de mercado. As principais questões são: quantos testes de mercado são necessários e que tipos de teste devem ser feitos.

Por um lado, a quantidade de testes de mercado é influenciada pelo custo do investimento e pelo risco. Por outro, ela é influenciada pelas pressões do tempo e pelo custo da pesquisa. Produtos de alto risco e alto investimento, em que a chance de fracasso é alta, devem ser testados; o custo dos testes de mercado representará uma porcentagem insignificante do custo total do projeto. Produtos de alto risco que criam novas categorias de produtos (a primeira bebida matinal instantânea) ou que apresentam novas características (o primeiro creme dental

fortalecedor das gengivas) precisam de mais testes de mercado do que produtos modificados (outra marca de creme dental).

TESTE DE MERCADO COM PRODUTOS DE CONSUMO Ao testar produtos de consumo, a empresa procura estimar quatro variáveis: *experimentação*, *primeira repetição*, *adoção* e *frequência de compra*. Muitos consumidores podem experimentar o produto e não fazer uma segunda compra, ou ele pode alcançar uma taxa alta de adoção, mas pouca frequência de compra (como no caso de alimentos finos congelados).

Descrevemos a seguir os principais métodos para testar produtos de consumo no mercado, dos mais acessíveis aos mais dispendiosos.

Pesquisa de onda de vendas O produto é oferecido gratuitamente a determinados consumidores e, mais tarde, o mesmo produto ou o de um concorrente é oferecido a eles, a um preço um pouco mais baixo do que o normal. Essa oferta pode se repetir até três ou cinco vezes (ondas de vendas), e a empresa deve observar quantos clientes escolheram novamente o seu produto e seu nível de satisfação.

A pesquisa de onda de vendas pode ser implementada rapidamente, conduzida com segurança razoável e realizada sem a embalagem e a propaganda finais. Entretanto, visto que os consumidores são pré-selecionados para experimentar o produto, ela não indica as taxas de experimentação que seriam obtidas mediante diferentes incentivos de promoção de vendas nem mostra o poder da marca para ganhar distribuição e uma posição favorável na prateleira.

Mercado-teste simulado De 30 a 40 compradores qualificados são consultados sobre a familiaridade com a marca e suas preferências em determinada categoria de produtos e são convidados a assistir a uma rápida exibição de comerciais conhecidos e novos, ou a ver anúncios impressos. Um dos anúncios faz propaganda do novo produto, mas não é destacado dos outros. Os consumidores recebem uma pequena quantia em dinheiro e são convidados a ir a uma loja onde podem comprar quaisquer produtos. A empresa observa quantos consumidores compram a nova marca e as marcas concorrentes, o que fornece uma avaliação da eficácia relativa do anúncio em relação aos anúncios concorrentes. Então, pede-se aos consumidores que expliquem por que compraram ou não os produtos. Aqueles que não compraram a nova marca recebem uma amostra grátis. Algumas semanas depois, eles são novamente entrevistados por telefone para que sejam determinadas suas opiniões em relação a produto, uso, satisfação e intenção de recompra, e lhes é oferecida a oportunidade de recomprar quaisquer produtos.

Esse método oferece resultados razoavelmente precisos sobre a eficácia da propaganda e sobre as taxas de experimentação (e de repetição, se for estendido) em um prazo muito mais curto e a um custo muito menor se comparado aos mercados-teste reais.⁷³ Entretanto, à medida que os meios de comunicação e os canais de distribuição se tornam mais fragmentados, fica mais difícil simular as condições reais de mercado usando somente abordagens tradicionais.

Mercado-teste controlado A empresa que desenvolveu o novo produto especifica o número de lojas e de localizações geográficas que deseja testar. A empresa de pesquisa entrega o produto às lojas participantes e controla sua posição na prateleira, a determinação de preço e o número de exibições, displays e promoções nos pontos de venda. Os resultados das vendas podem ser medidos pelas leitoras de códigos de barras no caixa. O impacto da propaganda e das promoções locais também pode ser avaliado, bem como uma amostra de consumidores pode ser entrevistada mais tarde para externar suas impressões sobre o produto. A empresa não precisa manter uma força de vendas própria, oferecer bonificações comerciais e nem “comprar” distribuição. No entanto, o mercado-teste controlado não informa como convencer os comerciantes a vender o novo produto. Além disso, ele expõe o produto e suas características aos concorrentes.

Mercados-teste padrão A maneira definitiva de testar um novo produto de consumo é colocá-lo em mercados-teste amplos. A empresa seleciona algumas cidades representativas, lança uma campanha completa de propaganda e promoções nesses mercados e a força de vendas tenta convencer o comércio local a estocar e vender o produto e a lhe oferecer uma boa exposição nas prateleiras. Esse método também permite verificar o impacto de planos alternativos de marketing com a variação do programa de marketing em cidades diferentes. Um teste completo

pode custar mais de US\$ 1 milhão, dependendo do número de cidades testadas, da duração do teste e da quantidade de dados que a empresa deseja coletar.

A gerência enfrenta várias decisões:

1. *Em quantas cidades fazer o teste?* O universo da maioria dos testes abrange de duas a seis cidades. Quanto maiores forem a perda máxima possível, o número de estratégias de marketing a serem testadas, o número de diferenças regionais e a chance de interferência no mercado-teste pelos concorrentes, maior deverá ser o número de cidades testadas.
2. *Em quais cidades?* Os critérios de seleção abrangem uma boa cobertura de mídia, redes de lojas dispostas a cooperar e uma atividade competitiva mediana. Também se deve levar em conta a representatividade da cidade em relação a outros mercados.
3. *Qual deve ser a duração do teste?* Os testes de mercado podem durar de alguns meses até um ano. Quanto maior o período médio de recompra do produto, mais longo será o período de teste.
4. *Que informações obter?* Os dados das remessas do depósito mostram a compra para estoque, mas não indicam as vendas semanais no varejo. As auditorias de lojas mostram as vendas no varejo e as participações de mercado dos concorrentes, mas não revelam as características dos compradores. Os painéis de consumidores indicam quem são as pessoas que compram quais marcas, seu grau de fidelidade e as taxas de mudança de marca. As pesquisas com compradores fornecem informações detalhadas sobre as opiniões, o uso e a satisfação dos consumidores.
5. *Que atitudes tomar?* Se os mercados-teste mostrarem altas taxas de experimentação e de recompra, o produto deverá ser lançado em nível nacional. Se mostrarem alta taxa de experimentação e baixa taxa de recompra, o produto deverá ser reprojetoado ou abandonado. Se os mercados-teste mostrarem baixa taxa de experimentação e alta taxa de recompra, planos de comunicação de marketing deverão ser desenvolvidos para convencer mais pessoas a experimentá-lo. Se tanto as taxas de experimentação como as de recompra forem baixas, o produto deverá ser abandonado. Muitos gerentes acham difícil matar um projeto que tenha gerado muito esforço e atenção, mesmo que devam fazer isso, o que resulta em uma escalada infeliz (e normalmente sem sucesso) de comprometimento.⁷⁴

Apesar dos benefícios dos mercados-teste, atualmente eles não são utilizados por muitas empresas, que recorrem a métodos de teste mais rápidos e econômicos. A General Mills prefere lançar produtos em cerca de 25 por cento dos Estados Unidos, uma área grande demais para que as rivais a atrapalhem. Os gerentes analisam os dados de cada leitora de código de barras no varejo, os quais informam em questão de dias o desempenho do produto e que ações corretivas devem ser tomadas. A Colgate-Palmolive frequentemente lança um produto em um conjunto pequeno de “regiões piloto” e continua a produzi-lo se seu sucesso ficar comprovado.

TESTE DE MERCADO DE PRODUTOS EMPRESARIAIS Os bens empresariais também podem se beneficiar do teste de mercado. Produtos industriais dispendiosos e novas tecnologias normalmente passam pelo teste alfa (dentro da empresa) e pelo teste beta (com clientes externos). Durante os testes beta, a equipe técnica do fornecedor observa como os clientes utilizam o produto, uma prática que costuma revelar problemas não previstos de segurança e suporte técnico e alertar o vendedor para as necessidades de treinamento do cliente e de serviço. O fornecedor pode igualmente observar quanto valor o equipamento agrega à operação do cliente, como base para a subsequente determinação do preço.

É necessário interpretar cuidadosamente os resultados do teste beta, porque ele é aplicado apenas a um pequeno número de clientes que não são escolhidos ao acaso, e os testes são um tanto personalizados para cada localidade. Outro risco é que clientes que não gostarem do produto poderão fazer comentários desfavoráveis a respeito dele.

Em feiras comerciais, uma empresa pode observar quanto interesse os compradores demonstram pelo novo produto, como reagem às várias características e condições de compra e quantos expressam intenções de compra ou fazem pedidos. Em showrooms de distribuidores e revendedores, os produtos podem ficar próximos de outros produtos do fabricante e até mesmo de produtos dos concorrentes. Esse método gera informações sobre preferências e preços em um clima normal de venda. A desvantagem é que os clientes que visitam o local podem não representar o mercado-alvo ou podem querer fazer pedidos que ainda não podem ser atendidos.

Os fabricantes industriais praticamente utilizam um teste de mercado completo quando fornecem uma quantidade limitada do produto à força de vendas para ser vendida em determinado número de áreas que recebem apoio de promoção e catálogos impressos.

Comercialização

A comercialização impõe à empresa os maiores custos incorridos até então.⁷⁵ Ela terá de fazer contratações para a fabricação do produto ou então construir ou alugar instalações para a fabricação em larga escala. Lançar um grande e novo produto de consumo no mercado norte-americano pode custar de US\$ 25 milhões a US\$ 100 milhões em propaganda, promoções e outras formas de divulgação durante o primeiro ano. No lançamento de produtos alimentícios, as despesas de marketing geralmente representam 57 por cento das vendas no decorrer do primeiro ano. A maioria das campanhas de novos produtos depende de várias ferramentas de comunicação de mercado, combinadas em uma sequência.

QUANDO (TIMING) Imaginemos que uma empresa tenha praticamente concluído o trabalho de desenvolvimento de seu novo produto e descubra que um concorrente está na mesma etapa. Ela tem três alternativas:

1. **Entrar primeiro.** A primeira empresa a entrar em um mercado geralmente desfruta as “vantagens de ser pioneira”, fechando acordos com os principais distribuidores e clientes e conquistando a liderança. Mas, se a entrada no mercado ocorrer antes de concluídos os testes, ela pode surtir o efeito contrário ao desejado.
2. **Entrar junto com o concorrente.** A empresa pode fazer com que sua entrada coincida com a do concorrente. O mercado pode prestar mais atenção quando duas empresas fazem propaganda de um novo produto.⁷⁶
3. **Entrar depois.** A empresa pode retardar seu lançamento até que o concorrente tenha arcado com o custo de instruir o mercado. Além disso, o produto do concorrente pode revelar falhas que o ingressante tardio pode evitar. Com essa estratégia, a empresa também pode identificar o tamanho do mercado.

Se o novo produto substitui outro mais antigo, a empresa pode retardar seu lançamento até que o estoque do produto antigo seja reduzido. Se o produto for sazonal, seu lançamento poderá ser adiado até a época certa; muitas vezes, espera-se uma grande oportunidade para agir. Atualmente, muitas empresas têm encontrado “atalhos de projeto” competitivos — as rivais fazem suas próprias versões com pequenas diferenças, apenas o suficiente para evitar a violação de patentes e a necessidade de pagar royalties.⁷⁷

ONDE (ESTRATÉGIA GEOGRÁFICA) A maioria das empresas desenvolve um lançamento planejado de mercado ao longo de determinado período. Ao selecionar mercados de lançamento, os principais critérios de classificação são potencial de mercado, reputação local da empresa, custo de cobrir o mercado, custo com meios de comunicação, influência da área sobre as demais e penetração da concorrência. Pequenas empresas selecionam uma cidade atrativa e divulgam uma campanha de blitz, entrando em outras cidades, uma de cada vez. As grandes empresas introduzem seu produto em toda uma região e, em seguida, passam para a próxima. Empresas com redes de distribuição nacional, como as montadoras de automóveis, lançam novos modelos em nível nacional.

Com a Internet conectando partes distantes do globo, é mais provável que a concorrência cruze as fronteiras nacionais. As empresas oferecem, cada vez mais, produtos novos simultaneamente no mundo todo. Contudo, arquitetar um lançamento global impõe grandes desafios, e um lançamento sequencial por vários países ainda pode ser a melhor opção.⁷⁸

PARA QUEM (CLIENTES POTENCIAIS NOS MERCADOS-ALVO) Nos mercados de lançamento, a empresa precisa dirigir sua distribuição e suas promoções iniciais aos grupos com maior probabilidade de se tornarem clientes. Idealmente, eles devem ser os primeiros a adotar o produto, os usuários frequentes e os líderes de opinião que possam ser alcançados com baixo custo.⁷⁹ Poucos grupos reúnem todas essas características. A empresa deve, então, classificar vários grupos potenciais e visar àquele que for considerado o melhor deles. O objetivo é gerar vendas vigorosas o mais cedo possível para atrair novos clientes potenciais.

COMO (ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO NO MERCADO) Visto que o lançamento de novos produtos, muitas vezes, se prolonga por mais tempo e custa mais do que o esperado, muitas ofertas com potencial de sucesso sofrem de financiamento insuficiente. É importante alocar tempo e recursos suficientes — sem desperdício — enquanto o novo produto ganha força no mercado.⁸⁰

Para coordenar as diversas atividades envolvidas no lançamento de um produto, a gerência pode utilizar técnicas de planejamento de redes como a **programação da trajetória crítica** (CPS, do inglês *critical path scheduling*), que desenvolve um gráfico mostrando as atividades simultâneas e sequenciais a serem realizadas. Estimando o tempo necessário para cada atividade, os planejadores calculam o prazo para o término do projeto. Qualquer atraso em atividades da trajetória crítica — a rota mais curta para a finalização — ocasiona atrasos no projeto. Se o lançamento tiver de ser concluído em um prazo menor, o planejador deverá procurar novas maneiras de reduzir o prazo ao longo da trajetória crítica.⁸¹

O processo de adoção pelo consumidor

Adoção é a decisão de alguém de se tornar usuário regular de um produto, e é seguida pelo *processo de fidelidade do consumidor*. As empresas que lançam produtos costumam ter como alvo os adotantes imediatos, e usam a teoria da difusão da inovação e da adoção pelo consumidor para identificá-los.

Etapas do processo de adoção

Uma **inovação** se refere a qualquer bem, serviço ou ideia que seja *percebido* por alguém como novo, por mais longa que seja sua história. Everett Rogers define o **processo de difusão de inovações** como “a disseminação de uma nova ideia, a partir de sua fonte de invenção ou criação para seus usuários finais ou adotantes”.⁸² O *processo de adoção por consumidores* é formado das etapas mentais pelas quais uma pessoa passa desde que ouve falar de uma inovação pela primeira vez até finalmente adotá-la.⁸³ Essas etapas são:

1. **Conscientização:** o consumidor toma conhecimento da inovação, mas não tem informações a esse respeito.
2. **Interesse:** o consumidor é estimulado a procurar informações sobre a inovação.
3. **Avaliação:** o consumidor considera se experimentará a inovação.
4. **Experimentação:** o consumidor experimenta a inovação para poder avaliar melhor seu valor.
5. **Adoção:** o consumidor decide fazer uso total e regular da inovação.

A empresa que lança produtos deve facilitar a passagem dos consumidores por essas etapas. O fabricante de um sistema de filtragem de água pode constatar que muitos consumidores estão estagnados na etapa do interesse; não compram devido à incerteza e ao grande custo de investimento.⁸⁴ Mas esses mesmos consumidores estariam dispostos a experimentar um filtro de água em casa por uma pequena taxa mensal. Nesse caso, o fabricante deveria considerar a oferta de um plano de experimentação com a opção de compra.

Fatores que influenciam o processo de adoção

Os profissionais de marketing reconhecem as seguintes características do processo de adoção: diferenças individuais na predisposição para experimentar novos produtos, o efeito da influência pessoal, diferentes taxas de adoção e diferenças na predisposição das organizações para experimentar novos produtos. Há pesquisadores que focam processos de uso e difusão como um complemento aos modelos de processo de adoção para verificar como os consumidores realmente usam os novos produtos.⁸⁵

PREDISPOSIÇÃO PARA EXPERIMENTAR NOVOS PRODUTOS E INFLUÊNCIA PESSOAL Everett Rogers define a predisposição de uma pessoa para experimentar inovações como “o grau de antecipação na adoção de novas ideias em relação aos outros membros de seu sistema social”. Algumas pessoas são as primeiras a adotar roupas da última moda ou novos utensílios; alguns médicos são os primeiros a prescrever novos medicamentos.⁸⁶ As pessoas

podem ser classificadas nas categorias de adotantes mostradas na Figura 20.7. Após um início lento, um número crescente de pessoas adota a inovação, o número atinge um pico e então diminui, à medida que restam poucas pessoas que não a adotaram. Os cinco grupos diferem em suas orientações de valor e seus motivos para adotar ou resistir a um produto novo.⁸⁷



Muitos inovadores e adotantes imediatos ficaram entusiasmados quando o CEO da Apple, Steve Jobs, anunciou o lançamento do iPad, em janeiro de 2010.

- Os **inovadores** são entusiastas da tecnologia; ousados, gostam de mexer com novos produtos e dominar sua complexidade. Em troca de preços baixos, ficam felizes em realizar testes alfa e beta e relatar as falhas iniciais.
- Os **adotantes imediatos** são líderes de opinião que buscam cuidadosamente novas tecnologias capazes de lhes proporcionar expressiva vantagem competitiva. Eles são menos sensíveis a preços, mas se mostram dispostos a adotar novos produtos se forem oferecidas soluções personalizadas e serviço adequado de suporte.
- A **maioria imediata** é deliberadamente pragmática, e adota a nova tecnologia somente quando seus benefícios já foram comprovados e ocorreram muitas adoções. Eles constituem a corrente dominante do mercado.
- A **maioria posterior** compõe-se de conservadores céticos, avessos ao risco, tímidos em relação à tecnologia e sensíveis ao preço.
- Os **retardatários** são ligados à tradição e resistem à inovação até descobrirem que seu *status quo* não é mais defensável.

Se a empresa quiser que a sua inovação passe por todo o ciclo de vida do produto, deve abordar cada um dos cinco grupos com um tipo diferente de marketing.⁸⁸

A **influência pessoal**, que é o efeito que uma pessoa tem sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra, tem maior importância em algumas situações, e para algumas pessoas mais do que para outras, e é mais importante na etapa de avaliação do processo de adoção do que em outras etapas. Ela exerce maior poder sobre os adotantes posteriores do que sobre os adotantes imediatos e em situações de risco.

Ao lançar um produto, muitas vezes as empresas visam a inovadores e adotantes imediatos. Quando a Nike resolveu entrar no mercado de skates, percebeu que a postura anti-*establishment* do mercado-alvo e sua rejeição a grandes empresas poderiam representar um desafio considerável. Para ser aceita pelo público de skatistas adolescentes, ela começou a vender exclusivamente em lojas independentes, não anunciou em nenhum lugar além de revistas de skate e conseguiu o endosso de praticantes profissionais de skate muito admirados, incorporando-os ao projeto do produto.⁸⁹

CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO Alguns produtos são aceitos imediatamente (patins, por exemplo), ao passo que outros levam um longo tempo para conseguir aceitação (automóveis

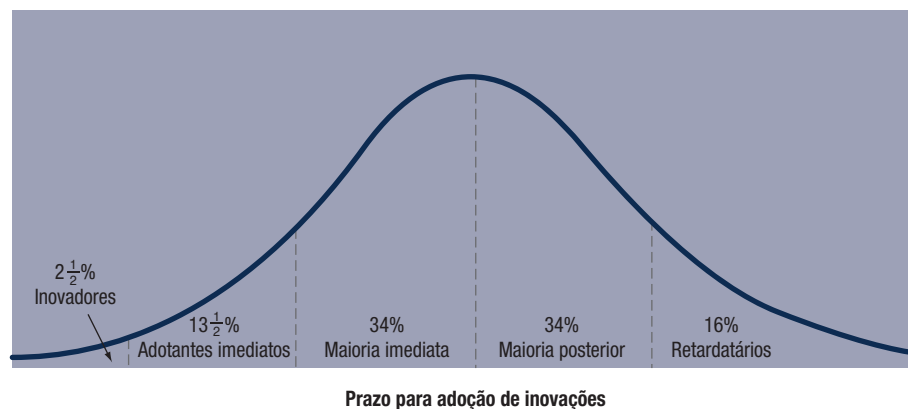


Figura 20.7

Classificação de adotantes com base no prazo relativo de adoção de inovações

Fonte: Tungsten. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Everett_Rogers>. Baseado em ROGER, E. *Diffusion of innovations*, 1962. Free Press, Londres, NY, EUA.

a diesel). Cinco características influenciam a taxa de adoção de uma inovação. Vamos considerá-las tomando como exemplo a adoção dos gravadores de vídeo digitais (DVRs, do inglês *digital video recorders*) para uso doméstico, conforme ilustrado pela TiVo.⁹⁰

A primeira característica é a *vantagem relativa* — o grau em que a inovação parece superior aos produtos existentes. Quanto maior a vantagem relativa percebida de utilizar um DVR, digamos para gravar com facilidade programas favoritos, fazendo pausa na TV ao vivo ou pulando comerciais, mais rapidamente ele será adotado. A segunda é a *compatibilidade* — o grau em que a inovação corresponde aos valores e às experiências das pessoas. Os DVRs, por exemplo, são altamente compatíveis com quem adora ver TV. A terceira é a *complexidade* — o grau em que a inovação é relativamente difícil de ser compreendida ou utilizada. Os DVRs são um tanto complexos, portanto levam um pouco mais de tempo para serem amplamente utilizados em casa. A quarta é a *divisibilidade* — o grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada. Isso oferece um desafio considerável para os DVRs — a experimentação somente pode ocorrer em lojas de varejo ou talvez na casa de um amigo. A quinta é a *comunicabilidade* — o grau em que os resultados benéficos da utilização são observáveis ou podem ser descritos. O fato de os DVRs terem algumas vantagens claras pode ajudar a criar interesse e curiosidade.

Outras características que influenciam a taxa de adoção são custo, risco e incerteza, credibilidade científica e aprovação social. O profissional de marketing de um novo produto deve pesquisar todos esses fatores e dar a máxima atenção aos mais importantes ao projetar o novo produto e elaborar o programa de marketing.⁹¹

PREDISPOSIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PARA ADOTAR INOVAÇÕES O criador de um novo método de ensino gostaria de identificar escolas inovadoras. O produtor de um novo equipamento médico gostaria de identificar hospitais inovadores. A adoção tem a ver com variáveis no ambiente da organização (comunidade progressista, renda da comunidade), com a própria organização (porte, lucro, pressão para a mudança) e com os administradores (nível de instrução, idade, sofisticação). Outras forças entram em jogo quando se tenta conseguir que um produto seja adotado em organizações que recebem a maior parte de seus recursos do governo, como escolas públicas. Um produto controverso ou inovador pode ser aniquilado pela opinião pública negativa.

Resumo

1. Uma vez que a empresa tenha segmentado o mercado, escolhido seus grupos de clientes-alvo, identificado suas necessidades e determinado o posicionamento desejado de mercado, estará pronta para desenvolver e lançar produtos adequados. O departamento de marketing, assim como outros departamentos, deve participar ativamente de cada etapa do desenvolvimento de novos produtos.
2. O desenvolvimento bem-sucedido de novos produtos exige que a empresa estabeleça uma organização eficaz para gerenciar o processo de desenvolvimento. As empresas podem utilizar gerentes de produto, gerentes de novos produtos, comissões de novos produtos, departamentos de novos produtos ou equipes empreendedoras. Cada vez mais, as empresas têm adotado equipes interdepartamentais, conectando-se a indivíduos e organizações e desenvolvendo vários conceitos de produto.
3. Há oito etapas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos: geração de ideias, seleção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise do negócio, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O objetivo de cada etapa é determinar se a ideia deve ser abandonada ou se deve prosseguir para a etapa seguinte.
4. No processo de adoção, o consumidor ouve falar dos novos produtos, experimenta-os e os adota ou rejeita. Atualmente, muitos profissionais de marketing visam os usuários frequentes e os adotantes imediatos, porque esses dois grupos podem ser alcançados por meios de comunicação específicos e tendem a ser líderes de opinião. O processo de adoção pelos consumidores é influenciado por inúmeros fatores que se situam fora do controle do profissional de marketing, incluindo a predisposição dos consumidores e das organizações para experimentar novos produtos, a influência pessoal e as características do novo produto ou da inovação.

Aplicações

Debate de marketing

A quem seus novos produtos devem visar?

Alguns especialistas em novos produtos sustentam que se aproximar dos clientes por meio de intensa pesquisa é a única forma de desenvolver novos produtos de sucesso. Outros especialistas discordam e sustentam que não é possível que clientes forneçam feedback útil sobre o que eles não conhecem e, portanto, não podem fornecer insights que levem a produtos inovadores.

Assuma uma posição: a pesquisa do consumidor é fundamental para o desenvolvimento de novos produtos ou a pesquisa

do consumidor pode não ser tão útil assim no desenvolvimento de novos produtos?

Discussão de marketing

Grau de inovação de produtos

Pense no último produto novo que você comprou. Como você acha que o sucesso dele será afetado pelas cinco características de uma inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, divisibilidade e comunicabilidade?

Excelência de Marketing

Apple

Ao longo da última década, a Apple se tornou líder mundial em lançamento de novos produtos inovadores. A empresa transformou verdadeiramente o modo como as pessoas ouvem música, jogam videogame, falam ao telefone e até mesmo leem livros. Entre as evolucionárias inovações de produto da Apple estão o iPod, o iMac, o iPhone e o iPad, que explicam por que a empresa ocupou o topo da lista das empresas mais admiradas do mundo da revista *Fortune* por três anos consecutivos, de 2008 a 2010.

Uma das inovações mais importantes da Apple na última década foi o tocador de MP3 iPod, que não somente se tornou um fenômeno cultural como também atraiu muitos consumidores para a Apple e iniciou uma série de monumentais inovações de produto. O iPod demonstrou as habilidades inovadoras de design da Apple, e não existia nada parecido em design, sensações que produzia e modo de funcionamento. Com o lançamento da iTunes Music Store, a combinação dinâmica de músicas que podiam ser baixadas legalmente e um avançado tocador de música portátil levou as vendas do iPod às alturas. Para deleite da Apple (e desgosto da concorrente Sony), o iPod se tornou “o Walkman do século XXI”.

Além de impulsionar vendas, o iPod foi fundamental para mudar a maneira como as pessoas ouvem e usam a música. De acordo com o músico John Mayer, “as pessoas sentem que estão caminhando pela musicologia” quando usam seus iPods, levando-as a ouvir mais músicas e com mais paixão. O iPod já passou por uma série de gerações, e ao longo do caminho a Apple adicionou recursos como fotografia e recursos de vídeo e rádio.

A Apple alcançou seu impressionante domínio de mercado combinando uma perspicaz inovação de produto com um marketing inteligente. A empresa definiu um ponto de acesso amplo para seu mercado-alvo — amantes de música que queriam ouvir seu estilo de música quando e onde quisessem. O esforço de marketing foi projetado para atrair tanto os fãs do Mac quanto pessoas que nunca tinham usado produtos da Apple. Esse acesso mais amplo exigiu uma mudança na estratégia de distribuição. Como resultado, a Apple acrescentou varejistas de massa especializados em produtos eletrônicos, como a Best Buy e (a agora extinta) Circuit City aos canais que já mantinha, quadruplicando o número de pontos de venda.

Além desse esforço intensificado de “empurrar” (*push*), a Apple também desenvolveu uma propaganda memorável e criativa de “puxar” (*pull*) que ajudou a impulsionar a popularidade do iPod. A campanha *Silhouettes*, que exibia a silhueta de pessoas ouvindo iPods e dançando, foi veiculada em todo o mundo com uma mensagem simples o bastante para ser assimilada por diferentes culturas, retratando o iPod como algo arrojado, mas não fora do alcance de qualquer pessoa que gostasse de música.

À medida que a popularidade do iPod crescia, um efeito halo ajudava a aumentar a participação de mercado da Apple em seus outros produtos. Com efeito, em 2007, a Apple mudou seu nome oficial de Apple Computer Inc. para Apple Inc. visando facilitar a comunicação do foco da empresa em outros produtos além de computadores. Em 2009, as vendas do iPod superaram US\$ 8 bilhões e, em 2010, mais de 250 milhões de aparelhos haviam sido vendidos no mundo.

O próximo grande lançamento de produto da Apple depois do iPod foi o iPhone, que marcou seu ingresso na indústria de telefonia celular em 2007. Com tela sensível ao toque, teclado virtual e recursos de Internet e e-mail, o iPhone foi recebido com grande entusiasmo pelos consumidores; as pessoas faziam fila durante horas para estarem entre as primeiras a comprar um. Mas os analistas de investimento receavam que o contrato de dois anos da Apple com a operadora de telefonia AT&T e o alto preço inicial do aparelho fossem prejudicar o sucesso do iPhone. Setenta e quatro dias após a estreia do produto, porém, a Apple vendia seu milionésimo iPhone. Havia levado dois anos para o iPod atingir as vendas cumulativas (US\$ 1,1 milhão) que o iPhone alcançou após seu primeiro trimestre. Na verdade, metade dos compradores de iPods mudou para a AT&T, incorrendo em multas para romper o contrato que tinham com outras operadoras de telefonia sem fio, apenas para ter a chance de possuir um iPhone.

Ao longo dos três anos seguintes, a Apple baixou consideravelmente o preço do iPhone e acrescentou impressionantes recursos de fotografia, vídeo e videogame, um processador mais rápido e centenas de milhares de aplicativos adicionais. Até então, o iPhone se tornara uma invenção tecnológica capaz de mudar as regras do jogo. A Apple faturou US\$ 13 bilhões em vendas mundiais do iPhone em 2009, e

quando o iPhone 4 foi lançado em 2010 apresentando chamadas com vídeo via Face Time, Steve Jobs declarou que se tratava do “lançamento de produto mais bem-sucedido na história da Apple”.

Também em 2010, um frenesi da mídia ajudou a Apple a lançar o iPad, um dispositivo multitoque, que combina a aparência do iPhone à potência de um MacBook. O engenhoso dispositivo portátil oferece aos consumidores acesso a músicas, livros, filmes, fotos e documentos de trabalho ao toque de um dedo, sem mouse nem teclado. A campanha de marketing da Apple enfatizou seu apelo: “O que é iPad? iPad é fino. iPad é lindo. iPad vai a qualquer lugar e dura o dia todo. Não há certo nem errado. É poderoso. É mágico. Você já sabe como usar. Tem 200 mil aplicativos e não vai parar por aí... Já é uma revolução e estamos apenas começando”.

Com US\$ 42 bilhões em receita anual, a Apple continua a aumentar seu orçamento anual de P&D, tendo gastado US\$ 1,3 bilhão em 2009. A empresa leva muito a sério a criação, a produção e o lançamento de novos produtos. Contando com o suporte de um marketing criativo, esses produtos são a razão por que consumidores e analistas de mercado ficam ansiosos por notícias do próximo lançamento de produto da Apple.

Questões

1. Os lançamentos de produtos da Apple na última década foram monumentais. Como a empresa consegue se destacar tanto em inovação? Alguma outra empresa se compara à Apple nesse aspecto?
2. Qual foi a importância do iPod para o sucesso atual da Apple? Discuta a importância dos lançamentos do iPhone e do iPad para a estratégia de desenvolvimento de novos produtos da Apple.
3. O que o futuro reserva para a Apple? Ela deve continuar a se afastar dos computadores e se aproximar de novos aparelhos portáteis?

Fonte: World's most admired companies. *Fortune*, 2010; iPhone4: the “most successful product launch” in Apple’s history. *Independent*, 28 jun. 2010; DE AVILA, Joseph. Why some Apple fans won’t buy the iPhone. *Wall Street Journal*, 12 set. 2007, D.3; WINGFIELD, Nick. Apple businesses fuel each other; Net jumps as Mac sales top PC-industry growth rate; iPhones, iPods also thrive. *Wall Street Journal*, 23 out. 2007; JONES, T. Y. How long can the iPod stay on top? *Los Angeles Times*, 5 mar. 2006; BULIK, B. S. Grab an Apple and a bag of chips. *Advertising Age*, 23 maio 2005; PARSONS, J. A is for Apple on iPod. *Dallas Morning News*, 6 out. 2005; BURROWS, P. Rock on, iPod. *BusinessWeek*, p. 130-31, 7 jun. 2004; LYMAN, J. Mini iPod moving quickly, Apple says. *TechNewsWorld*, 26 fev. 2004; LEVY, S. iPod nation. *Newsweek*, 25 jul. 2004; Apple computer: iPod silhouettes. New York Marketing Association; LEVY, S. iPod nation. *Newsweek*, 25 jul. 2004; Apple. Disponível em: <www.apple.com>; Effie Worldwide Disponível em: <www.effie.org>.

Excelência de Marketing

Research In Motion

A Research in Motion (RIM) é a empresa por trás do BlackBerry, a marca best-seller de *smartphones* nos Estados Unidos. A RIM veio a público em 1997 e introduziu o primeiro BlackBerry dois anos mais tarde — um robusto aparelho corporativo de *paging* (transmissão eletrônica de mensagens) que funcionava com uma pilha AA para leitura de e-mails. Atualmente, a empresa é reconhecida pelo lançamento da mania por *smartphones* portáteis e a obsessão pelo acesso 24 horas por dia / sete dias por semana / 365 dias por ano a e-mails e à Internet. Logo, a BlackBerry ganhou o apelido de *CrackBerry* em referência a consumidores viciados em seu mais recente dispositivo tecnológico.

A obsessão começou com o fundador da RIM, Mike Lazaridis, que costumava coletar cartões de visita de banqueiros de Wall Street e mandar jovens universitários para seus escritórios para lhes apresentar os primeiros aparelhos BlackBerry. “Foi como vender filhotes de cachorro”, Lazaridis diz. “Leve um cachorrinho para casa e, se você não gostar dele, pode devolvê-lo”. Eles nunca devolviam”. Em poucos anos, todos tinham um BlackBerry em Wall Street e, após 11 de setembro de 2001, o aparelho ganhou repercussão nacional como um dispositivo crucial de segurança e comunicação para o governo.

A RIM continuou a lançar novas gerações de produtos BlackBerry focados em recursos de alta segurança e atributos essenciais de negócios, incluindo agenda, calendário, *pager*, bateria mais duradoura e acesso melhorado à Internet sem fio. A empresa focou sua estratégia de pressão na cons-

trução da marca BlackBerry como a solução de dispositivo de dados mais segura, confiável e eficiente no mercado.

Levou cinco anos, mas em 2003 a RIM vendeu seu milionésimo BlackBerry. Apenas um ano mais tarde, a empresa dobrou esse número, e o crescimento do aparelho explodiu. Em 2005, a revista *PCWorld* classificou o BlackBerry 850 como o 14º maior dispositivo tecnológico dos últimos 50 anos e, entre 2006 e 2008, a *Fortune* atribuiu à RIM o crescimento mais acelerado no mundo.

Vários fatores levaram ao crescimento explosivo da RIM em meados da década de 2000. Em primeiro lugar, ela era líder em inovação na época. O BlackBerry mudou a forma como as pessoas se comunicavam, trabalhavam e viviam. E, ao contrário dos concorrentes, a RIM oferecia uma solução completa; ela desenvolvia e produzia o hardware e também o software e os serviços que faziam o BlackBerry funcionar.

Ao se expandir, a RIM tomou a decisão estratégica de firmar parceria com inúmeras operadoras de telefonia em todo o mundo em vez de se limitar a uma. Isso conferia uma dupla vantagem. Primeiro, os consumidores poderiam comprar facilmente um aparelho BlackBerry, sem se preocupar com sua operadora ou localização geográfica e sem a necessidade de romper um contrato preexistente. Em segundo lugar, a RIM começou a customizar produtos para diferentes operadoras e seus públicos. Ela também licenciou sua arquitetura para terceiros, tornando as soluções sem fio do BlackBerry disponíveis para outras empresas. Todas essas decisões aumentaram receitas e assinantes em todo o mundo.

Em termos de marketing, a RIM visou seus esforços iniciais com sucesso à comunidade de negócios, divulgando o *smartphone* BlackBerry como um “item indispensável” à força de trabalho e concentrando seus produtos e inovações de software para atender às necessidades de empresas. Ela continua a servir esse mercado hoje em dia, com soluções como seu BlackBerry Enterprise Server para pequenas e médias empresas.

Finalmente, a BlackBerry embarcou na onda do lançamento do iPhone em 2007. O aparelho da Apple despertou o interesse de muitos consumidores — dizendo-lhes que telefones inteligentes não serviam apenas para a comunidade de negócios — e, como resultado, muitos consumidores experimentaram um BlackBerry pela primeira vez. Em 2008, a RIM lançou sua primeira campanha publicitária de massa dirigida aos consumidores, e as vendas para novos assinantes disparou. Talvez o maior vendedor da BlackBerry tenha sido o presidente Obama, que podia ser visto carregando e verificando seu BlackBerry durante o ano de eleição. Instantaneamente, o BlackBerry se tornou um “objeto de desejo” aos olhos dos consumidores mais jovens.

Atualmente, o BlackBerry continua a competir na categoria de *smartphones*, acrescentando mais consumidores finais do que clientes corporativos a cada ano. Lançamentos recentes incluíram recursos de vídeo, foto e música, com

tela sensível ao toque e troca instantânea de mensagens — características essas que atraem adolescentes e adultos jovens. A RIM registrou US\$ 15 bilhões em vendas no ano fiscal de 2010, vendeu 37 milhões de *smartphones* somente em 2010 e conta com mais de 41 milhões de usuários em 175 países. Embora a concorrência tenha se acirrado e continue dura, o foco da empresa na geração de novos produtos e soluções é evidente. Lazaridis explicou: “Há grande profundidade e amplitude no que fazemos. Não é apenas o BlackBerry. Desenvolvemos silício, sistemas operacionais, design industrial; somos fabricantes. Operamos nossa própria rede. A RIM é um setor industrial em si mesma.”

Questões

1. Avalie os segredos do sucesso da Research In Motion. O que a empresa fez bem e, em retrospectiva, o que ela deveria ter feito diferente durante sua década de crescimento extremo?
2. A Research In Motion ainda é líder em inovação? Por quê? O que o futuro reserva para a empresa?

Fonte: HEMPEL, J. Smartphone wars — BlackBerry's plan to win. *Fortune*, 17 ago. 2009; HANSELL, S.; AUSTEN, I. BlackBerry, upgraded, aims to suit every user. *New York Times*, 13 out. 2009; COMEAU, M. Can research in motion's BlackBerry regain market share? *Minyanville*, 12 jul. 2010; The world masters of innovation. *BusinessWeek*; Research In Motion, Annual Reports; RIM. Disponível em: <www.rim.com>.

Notas

1. STONE, B. Nintendo Wii to add Netflix service for streaming video. *New York Times*, 13 jan. 2010; TAUB, E. A. Will nothing slow Wii? *New York Times Bits Blog*, 17 out. 2008; GAUDIOSI, J. How the Wii is creaming the competition. *Business 2.0*, 25 abr. 2007; FACKLER, M. Putting the we back in Wii. *New York Times*, 8 jun. 2007.
2. Resenhas acadêmicas sobre o assunto: DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002; JAIN, D. Managing new-product development for strategic competitive advantage. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: Wiley, p. 130-48, 2001; WIND, J.; MAHAJAN, V. Issues and opportunities in new-product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research* 34, p. 1-12, fev. 1997. Para uma visão geral sobre diferentes abordagens setoriais, veja ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A. M. Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, p. 13-15, primavera 2010.
3. SANDERUDE, Scott. *Growth from harvesting the sky: the \$200 million challenge*. Conferência na Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, abr. 2005.
4. CARSON, S. J. When to give up control of outsourced new-product development. *Journal of Marketing* 71, p. 49-66, jan. 2007.
5. WONG, E. P&G's '09 success hinged on value, affordable luxury. *Brandweek*, p. 8, 22 mar. 2010.
6. Para discussões acadêmicas sobre os efeitos da introdução de novos produtos no mercado, veja VAN HEERDE, H. J.; MELA, C. F.; MANCHANDA, P. The dynamic effect of innovation on market structure. *Journal of Marketing Research* 41, p. 166-83, maio 2004; e para uma comparação com novos produtos radicalmente diferentes, veja ABOULNASR, K.; NARASIMHAN, O.; BLAIR, E.; CHANDY, R. Competitive response to radical product innovations. *Journal of Marketing* 72, p. 94-110, maio 2008.
7. ENABLING multifaceted innovation. *IBM Global Business Services*. Disponível em: <www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executive-brief-enablingmultifaceted.pdf>. Acesso em: 2006.
8. SRINIVASAN, S.; PAUWELS, K.; SILVA-RISSE, J.; HANSSSENS, D. M. Product innovations, advertising and stock returns. *Journal of Marketing* 73, p. 24-43, jan. 2009; SORESCU, A. B.; SPANJOL, J. Innovation's effect on firm value and risk: insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing* 72, p. 114-32, mar. 2008; MIN, S.; KALWANI, M. U.; ROBINSON, W. T. Market pioneer and early follower survival risks: a contingency analysis of really new versus incrementally new product-markets. *Journal of Marketing* 70, p. 15-33, jan. 2006; MOREAU, C. P.; MARKMAN, A. B.; LEHMANN, D. R. “What is it?” Category flexibility and consumers' response to really new products. *Journal of Consumer Research* 27, p. 489-98, mar. 2001.
9. WUYTS, S.; DUTTA, S.; STREMERSCHE, S. Portfolios of interfirm agreements in technology-intensive markets: consequences for innovation and profitability. *Journal of Marketing* 68, p. 88-100, abr. 2004; RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. The acquisition and utilization of information in new-product alliance: a strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing* 65, p. 1-18, abr. 2001. Veja também RAO, R. S.; CHANDY, R. K.; PRABHU, J. C. The fruits of legitimacy: why some new ventures gain more from innovation than others. *Journal of Marketing* 72, p. 58-75, jul. 2008.
10. TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing* 73, p. 3-23, jan. 2009.
11. HOEFFLER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003; URBAN, G.; WEINBERG, B.; HAUSER, J. R. Pre-market forecasting of really new products. *Journal of Marketing* 60, p. 47-60, jan. 1996.
12. GROVE, A. Think disruptive. *Condé Nast Portfolio*, p. 170-75, dez. 2007; SOOD, A.; TELLIS, G. J. Technological evolution and radical innovation. *Journal of Marketing* 69, p. 152-68, jul. 2005.
13. Para mais discussões, veja MOHR, J. *Marketing of high-technology products and innovations*. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
14. MATLACK, C. How danone turns bacteria into bucks. *BusinessWeek*, p. 76-77, 15 nov. 2007; EWING, J. The bimber, plugged in.

- BusinessWeek*, p. 78, 23 mar. e 30 mar. 2009; KOWITT, B. Blackboard rules the schools. *Fortune*, p. 28, 9 nov. 2009.
15. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
 16. PASSARIELO, C. Brand new bag: Louis Vuitton tries modern methods on factory lines. *Wall Street Journal*, 9 out. 2006.
 17. HAMEL, G. W. L. Gore: lessons from a management revolutionary. *Wall Street Journal*, 18 mar. 2010; THE WORLD'S most innovative companies. *Fast Company*, mar. 2009; WEINERS, B. Gore-Tex tackles the great indoors. *Business 2.0*, p. 32, abr. 2004; HARRINGTON, A. Who's afraid of a new product. *Fortune*, p. 189-92, 10 nov. 2003.
 18. BROWN, T. *Change by design*: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. Nova York: HarperCollins, 2009.
 19. CHRISTENSEN, C. M. *Disrupting class*: how disruptive innovation will change the way the world learns. Nova York: McGraw-Hill, 2008; CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's solution*: creating and sustaining successful growth. Boston: Harvard University Press, 2003; CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard University Press, 1997.
 20. DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002.
 21. COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. *New products: the key factors in success*. Chicago: American Marketing Association, 1990.
 22. *Ibid.*, p. 35-38.
 23. OGAMA, S.; PILLER, F. T. Reducing the risks of new-product development. *MIT Sloan Management Review* 47, p. 65-71, inverno 2006; NIELSEN, A. C. New-product introduction — successful innovation/failure: fragile boundary. A. C. Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting, 24 jun. 1999; Deloitte and Touche. Vision in manufacturing study. Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, 6 mar. 1998.
 24. Para uma discussão complementar, veja JAIN, D. Managing new-product development for strategic competitive advantage. In: IACOBUCCI, D. (ed.). *Kellogg on marketing*. Nova York: Wiley, 2001.
 25. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
 26. MCNICHOL, T. A start-up's best friend? Failure. *Business 2.0*, p. 39-41, mar. 2007.
 27. BURTON, T. N. By learning from failures Lilly keeps drug pipelines full. *Wall Street Journal*, 21 abr. 2004.
 28. BARRETT, A. J&J: reinventing how it invents. *BusinessWeek*, p. 60-61, 17 abr. 2006.
 29. GARDINER, V. Dyson airblade. *Dwell*, 10 mar. 2010; JANA, R. Dyson's air multiplier: flaw as function. *Bloomberg BusinessWeek*, 12 out. 2009; SALTER, C. Failure doesn't suck. *Fast Company*, p. 44, maio 2007.
 30. GOVINDRAJAN, V.; TRIMBLE, C. Stop the innovation wars. *Harvard Business Review*, p. 76-83, jul./ago. 2010; AYERS, D.; DAHLSTROM, R.; SKINNER, S. J. An exploratory investigation of organizational antecedents to new-product success. *Journal of Marketing Research* 34, p. 107-16, fev. 1997; HOPKINS, D. S. *Options in new-product organization*. Nova York: Conference Board, 1974.
 31. HINDO, B. Rewiring westinghouse. *BusinessWeek*, p. 48-49, 19 maio 2008.
 32. SACKS, D.; SALTER, C.; DEUTSCHAMAN, I.; KIRSNER, S. Innovation scouts. *Fast Company*, p. 90, maio 2007; Ongoing innovation: Tom Malloy on sustaining the relevance and impact of Adobe's advanced technology labs. *Knowledge@Wharton*, 21 mar. 2007; NARAYEN, S. Connecting the dots isn't enough. *New York Times*, 18 jul. 2009.
 33. TROY, L. C.; HIRUNYAWIPADA, T.; PASWAN, A. K. Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing* 72, p. 132-46, set. 2008; SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research* 38, p. 73-85, fev. 2001.
 34. COOPER, R. G. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. Nova York: Perseus Publishing, 2001; veja também COOPER, R. G. Stage-Gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, p. 44-54, maio/jun. 1990; COOPER, R. G. The NewProd System: the industry experience. *Journal of Product Innovation Management* 9, p. 113-27, jun. 1992.
 35. COOPER, R. G. *Product leadership: creating and launching superior new products*. Nova York: Perseus Books, 1998.
 36. SETHI, R.; IQBAL, Z. Stage-Gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products. *Journal of Marketing* 72, p. 118-34, jan. 2008.
 37. DAHAN, E.; HAUSER, J. R. Product development: managing a dispersed process. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 179-222, 2002.
 38. Outra abordagem alternativa ao processo de funil defende o *rocketing*. Veja NICHOLS, D. *Return on ideas*. West Sussex, Inglaterra: Wiley, 2007.
 39. ZEDALIS, M. Deploying stage-gate on a global scale — critical elements that drive performance. GAGNON, C. Driving value creation with the right portfolio mix. Palestras dadas no Stage-Gate Leadership Summit 2007.
 40. HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science* 25, p. 687-717, nov./dez. 2006.
 41. ACOHIDO, B. Microsoft cultures creativity in unique lab. *USA Today*, 11 jul. 2007; JOACHIMSTHALER, E. *Hidden in plain sight*: how to find and execute your company's next big growth strategy. Boston: Harvard Business School Press, 2007; IM, Subin; WORKMAN JR., J. P. Market orientation, creativity, and new-product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing* 68, p. 114-32, abr. 2004.
 42. JOACHIMSTHALER, E. *Hidden in plain sight*: how to find and execute your company's next big growth strategy. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.
 43. CHESBROUGH, H. *Open business models*: how to thrive in the new-innovation landscape. Boston: Harvard University Press, 2006; HIPPEL, E. V. *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005; HELM, B. Inside a white-hot idea factory. *BusinessWeek*, p. 72-73, 15 jan. 2005; PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The future of competition*: cocreating unique value with customers. Boston: Harvard University Press, 2004; CHESBROUGH, H. *Open innovation*: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard University Press, 2003.
 44. HOROVITZ, B. Marketers zooming in on your daily routines. *USA Today*, 30 abr. 2007; JOSHI, A. W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: antecedents and impact on new-product performance. *Journal of Marketing* 68, p. 47-59, out. 2004.
 45. GRIFFIN, A. J.; HAUSER, J. The voice of the customer. *Marketing Science* 12, p. 1-27, inverno 1993.
 46. INADA, M. Tokyo Café targets trend makers. *Wall Street Journal*, 24 ago. 2008.
 47. HONEBEIN, P. C.; CAMMARANO, R. F. Customers at work. *Marketing Management* 15, p. 26-31, jan./fev. 2006; HONEBEIN, P. C.; CAMMARANO, R. F. *Creating do-it-yourself customers*: how great customer experiences build great companies. Mason, OH: Texere Southwestern Educational Publishing, 2005.
 48. HOWE, J. *Crowdsourcing*: why the power of the crowd is driving the future of business. New York, Crown Business, 2008.
 49. JOURET, G. Inside Cisco's search for the next big idea. *Harvard Business Review*, p. 43-45, set. 2009; KAMENTZ, A. The power of the prize. *Fast Company*, p. 43-45, maio 2008; Cisco. Disponível em: <www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html>.
 50. SEYBOLD, P. *Outside innovation*: how your customers will codesign your company's future. Nova York: Collins, 2006.
 51. YLI-RENKO, H.; JANAKIRAMAN, R. How customer portfolio affects new product development in technology-based firms. *Journal of Marketing* 72, p. 131-48, set. 2008; HOFFMAN, D. L.; KOPALLE, P. K.; NOVAK, T. P. The "right" consumers for better concepts: identifying and using consumers high in emergent nature to further develop new product concepts. *Journal of Marketing Research* 47, out. 2010. (No prelo.)
 52. Um trabalho pioneiro nessa área é representado por VON HIPPEL, E. Lead users: a source of novel product concepts. *Management*

- Science* 32, p. 791-805, jul. 1986. Veja também VON HIPPEL, E. *The sources of innovation*. Nova York: Oxford University Press, 1988; VON HIPPEL, E. *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005; e MORRISON, P. D.; ROBERTS, J. H.; MIDGLEY, D. F. The nature of lead users and measurement of leading edge status. *Research Policy* 33, p. 351-62, 2004.
53. HEINKE JR., J. W.; ZHANG, C. Increasing supplier-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, p. 41-46, inverno 2010; FANG, E. (Ed). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing* 72, p. 90-104, jul. 2008. Note que essa pesquisa também mostra que o envolvimento do consumidor pode retardar o processo de desenvolvimento quando um alto nível de interação e coordenação é exigido entre as etapas.
 54. ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. (Bennett); TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 69, p. 42-60, abr. 2005; TREACY, M. Ignore the consumer. *Advertising Age Point*, p. 15-19, set. 2005.
 55. MACHLIS, S. Innovation and the 20% solution. *Computerworld*, 2 fev. 2009.
 56. THE WORLD'S fifty most innovative companies. Special Report, *BusinessWeek*, 9 maio 2007.
 57. DAHL, D. W.; MOREAU, P. The influence and value of analogical thinking during new-product ideation. *Journal of Marketing Research* 39, p. 47-60, fev. 2002; MICHALKO, M. *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998; HIGGINS, J. M. *101 creative problem-solving techniques*. Nova York: New Management, 1994.
 58. KOTLER, P.; TRIAS DE BES, Fernando. *Lateral marketing: new techniques for finding breakthrough ideas*. Nova York: Wiley, 2003.
 59. NBC Research. Friends. *Program Test Report*, 27 maio 1994; and NBC's Failing Grade for "Friends". *The Smoking Gun*. 10 maio 2004. <www.smokinggun.com>.
 60. TOUBIA, O.; FLORÈS, L. Adaptive idea screening using consumers. *Marketing Science* 26, p. 342-60, maio/jun. 2007; WELLS, M. Have it your way. *Forbes*, 14 fev. 2005.
 61. ALEXANDER, D. L.; LYNCH JR., J. G.; WANG, Qing. As time goes by: do cold feet follow warm intentions for really new versus incrementally new products. *Journal of Marketing Research* 45, p. 307-19, jun. 2008; HOFFER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003.
 62. ZHAO, M.; HOFFER, S.; DAHL, D. W. The role of imagination-focused visualization on new product evaluation. *Journal of Marketing Research* 46, p. 46-55, fev. 2009; CASTANO, R.; SUJAN, M.; KACKER, M.; SUJAN, H. Managing customer uncertainty in the adoption of new products: temporal distance and mental stimulation. *Journal of Marketing Research* 45, p. 320-36, jun. 2008; DAHL; MOREAU. The influence and value of analogical thinking during new-product ideation. *Journal of Marketing Research* 39; ROEHM, M. L.; STERNTHAL, B. The moderating effect of knowledge and resources on the persuasive impact of analogies. *Journal of Consumer Research* 28, p. 257-72, set. 2001; DAHL, D. W.; CHATTOPADHYAY, A.; GORN, G. J. The use of visual mental imagery in new-product design. *Journal of Marketing Research* 36, p. 18-28, fev. 1999.
 63. HAMM, S. Speed demons. *BusinessWeek*, p. 69-76, 27 mar. 2006.
 64. FORTT, J. Heavy duty computing. *Fortune*, p. 34-36, 2 mar. 2009.
 65. Para informações adicionais, veja também BAKKEN, D.; FRAZIER, C. L. Conjoint analysis: understanding consumer decision making. In: GROVER, R.; VRIENS, M. (eds.). *The Handbook of marketing research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; RAO, V. R.; HAUSER, J. R. Conjoint analysis, related modeling, and application. In: WIND, Y.; GREEN, P. E. (eds.). *Market research and modeling: progress and prospects: a Tribute to Paul Green*. Nova York: Springer, p. 141-68, 2004; LOUVIERE, J. J.; HENSHER, D. A.; SWAIT, J. D. *Stated choice models: analysis and applications*. Nova York: Cambridge University Press, 2000; GREEN, P. E.; SRINIVASAN, V. Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing* 54, p. 3-19, out. 1990; Sawtooth Software. Para outra abordagem, veja PARK, Y.-H.; DING, M.; RAO, V. R. Eliciting preference for complex products: a web-based upgrading method. *Journal of Marketing Research* 45, p. 562-74, out. 2008.
 66. WIND, J.; GREEN, P.; SHIFFLET, D.; SCARBROUGH, M. Courtyard by Marriott: designing a hotel facility with consumer-based marketing models. *Interfaces* 19, p. 25-47, jan./fev. 1989; para conhecer outra aplicação interessante, veja GREEN, P. E.; KRIEGER, A. M.; VAVRA, T. Evaluating EZ-Pass: using conjoint analysis to assess consumer response to a new tollway technology. *Marketing Research*, p. 5-16, verão 1999.
 67. O exemplo do perfil completo foi extraído de GREEN, P. E.; WIND, Y. New ways to measure consumers' judgments. *Harvard Business Review*, p. 107-17, jul./ago. 1975.
 68. GOLDER, P. N.; TELLIS, G. J. Will it ever fly? Modeling the takeoff of really new consumer durables. *Marketing Science* 16, p. 256-70, verão 1997; URBAN, G. L.; WEINBERG, B. D.; HAUSER, J. R. Premarket forecasting of really new products. *Journal of Marketing* 60, p. 47-60, jan. 1996; BLATTBERG, R.; GOLANY, J. Tracker: an early test-market forecasting and diagnostic model for new-product planning. *Journal of Marketing Research* 15, p. 192-202, maio 1978.
 69. KERIN, R. A.; HARVEY, M. G.; ROTHE, J. T. Cannibalism and new-product development. *Business Horizons*, p. 25-31, out. 1978.
 70. O valor presente (V) de uma soma futura (I) a ser recebida t anos a partir da data corrente e descontada a juro (r) é dado por $V = I_t / (1 + r)^t$. Logo, $US\$ 4.716.000 / (1,15)^5 = US\$ 2.345.000$.
 71. HAUSER, J. House of quality. *Harvard Business Review*, p. 63-73, maio/jun. 1988; a engenharia dirigida ao cliente também é conhecida como *quality function deployment*. Veja também GUINTA, L. R.; PRAIZLER, N. C. *The QFD book: the team approach to solving problems and satisfying customers through quality function deployment*. Nova York: AMACOM, 1993; e SRINIVASAN, V.; LOVEJOY, W. S. BEACH, D. Integrated product design for marketability and manufacturing. *Journal of Marketing Research* 34, p. 154-63, fev. 1997.
 72. PETERS, T. *The circle of innovation*. Nova York: Vintage, 1999. p. 96. Para uma discussão mais geral, veja também SETHI. New product quality and product development teams. *Journal of Marketing* 64, p. 1-14, abr. 2000; MOORMAN; MINER. *The convergence of planning and execution improvisation in new-product development*, p. 1-20; MACCHAVAN; GRAVER. *From embedded knowledge to embodied knowledge*, p. 1-12.
 73. CLANCY, K. J.; KRIEG, P. C.; WOLF, M. M. *Marketing new products successfully: using simulated test marketing methodology*. Nova York: Lexington Books, 2005; URBAN, G. L.; HAUSER, J. R.; CHICOS, R. A. Information acceleration: validation and lessons from the field. *Journal of Marketing Research* 34, p. 143-53, fev. 1997; MAHAJAN, V. M.; WIND, J. New product models: practice, shortcomings, and desired improvements. *Journal of Product Innovation Management* 9, p. 129-39, jun. 1992.
 74. BIYALOGORSKY, E.; BOULDING, W.; STAELIN, R. Stuck in the past: why managers persist with new-product failures. *Journal of Marketing* 70, p. 108-21, abr. 2006.
 75. CHANDY, R.; HOPSTAKEN, B.; NARASIMHAN, O.; PRABHU, J. From invention to innovation: conversion ability in product development. *Journal of Marketing Research* 43, p. 494-508, ago. 2006.
 76. PRINS, R.; VERHOEF, P. C. Marketing communication drivers of adoption timing of a new e-service among existing customers. *Journal of Marketing* 71, p. 169-83, abr. 2007.
 77. Para mais uma discussão sobre o assunto, veja ERHUN, F.; CONÇALVES, P.; HOPMAN, J. The art of managing new product transitions. *MIT Sloan Management Review* 48, p. 73-80, primavera 2007; WU, Y.; BALASUBRAMANIAN, S.; MAHAJAN, V. When is a preannounced new product likely to be delayed?. *Journal of Marketing* 68, p. 101-13, abr. 2004; SRINIVASAN, R.; LILIE, G. L.; RANGASWAMY, A. First in first out? The effects of network externalities on pioneer survival. *Journal of Marketing* 68, p. 41-58, jan. 2004; BAYRUS, B. L.; JAIN, S.; RAO, A. Truth or consequences: an analysis of truth or vaporware and new-product announcements. *Journal of Marketing Research* 38, p. 3-13, fev. 2001; ROBERTSON, T. S.; ELIASHBERG, J.; RYMON, T. New-product announcement signals and incumbent reactions. *Journal*

- of *Marketing* 59, p. 1-15, jul. 1995; ALPERT, F. H.; KAMINS, M. A. Pioneer brand advantages and consumer behavior: a conceptual framework and propositional inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p. 244-336, verão 1994; THOMAS, R. J. Timing: the key to market entry. *Journal of Consumer Marketing* 2, p. 77-87, verão 1985.
78. VAN EVERDINGEN, Y.; FOLK, D.; STREMER, S. Modeling global spillover in new product takeoff. *Journal of Marketing Research* 46, p. 637-52, out. 2009; GIELENS, K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Drivers of consumer acceptance of new packaged goods: an investigation across products and countries. *International Journal of Research in Marketing* 24, p. 97-111, jun. 2007; FISCHER, M.; SHANKAR, V.; CLEMENT, M. Can a late mover use international market entry strategy to challenge the pioneer? *Marketing Science Institute Working Paper 05-118*, Cambridge, MA; SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMUKTI, L. Late mover advantages: how innovative late entrants outsell pioneers. *Journal of Marketing Research* 35, p. 54-70, fev. 1998.
 79. KOTLER, P.; ZALTMAN, G. Targeting prospects for a new product. *Journal of Advertising Research*, p. 7-20, fev. 1976.
 80. LESLIE, M.; HOLLOWAY, C. A. The sales learning curve. *Harvard Business Review*, p. 114-23, jul./ago. 2006.
 81. Para detalhes, veja LOCKYER, K. G. *Critical path analysis and other project network techniques*. Londres: Pitman, 1984; veja também RANGASWAMY, A.; LILIEN, G. L. Software tools for new-product development. *Journal of Marketing Research* 34, p. 177-84, fev. 1997.
 82. Essa discussão se baseia em ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1962. Veja também sua terceira edição, publicada em 1983.
 83. MOREAU, C. P.; LEHMANN, D. R.; MARKMAN, A. B. Entrenched knowledge structures and consumer response to new products. *Journal of Marketing Research* 38, p. 14-29, fev. 2001.
 84. GOURVILLE, J. T. Eager sellers & stony buyers. *Harvard Business Review*, p. 99-106, jun. 2006.
 85. SHIH, C.-F.; VENKATESH, A. Beyond adoption: development and application of a use-diffusion model. *Journal of Marketing* 68, p. 59-72, jan. 2004.
 86. HERZENSTEIN, M.; POSAVAC, S. S.; BRAKUZ, J. J. Adoption of new and really new products: the effects of self-regulation systems and risk salience. *Journal of Marketing Research* 44, p. 251-60, maio 2007; VAN DEN BULTE, C.; JOSHI, Y. V. New-product diffusion with influentials and imitators. *Marketing Science* 26, p. 400-21, maio/jun. 2007; HOFFLER, S. Measuring preferences for really new products. *Journal of Marketing Research* 40, p. 406-20, nov. 2003.
 87. ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. Nova York: Free Press, 1962. p. 192; MOORE, G. A. *Crossing the chasm: marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. Nova York: HarperBusiness, 1999; LIBAI, B.; MULLER, E.; PERES, R. The diffusion of services. *Journal of Marketing Research* 46, p. 163-75, abr. 2009.
 88. PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. *Techno-ready marketing*. Nova York: Free Press, 2001; MOHR, J. *Marketing of high-technology products and innovations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
 89. ROBERTSON, J. How Nike got street cred. *Business 2.0*, p. 43-46, maio 2004.
 90. EDWARDS, C. Will souping up TiVo save it? *BusinessWeek*, p. 63-64, 17 maio 2004; EDWARDS, C. Is TiVo's signal still fading? *BusinessWeek*, p. 72-74, 10 set. 2001.
 91. SULTAN, F.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R. Reflection on "a meta-analysis of applications of diffusion models". *Journal of Marketing Research* 33, p. 247-49, maio 1996; MAHAJAN, V.; MULLER, E.; BASS, F. M. Diffusion of new products: empirical generalizations and managerial uses. *Marketing Science* 14, p. G79-G89, verão 1995; HAHN, M.; PARK, S.; ZOLTNERS, A. A. Analysis of new-product diffusion using a four-segment trial-repeat model. *Marketing Science* 13, p. 224-47, verão 1994; GATIGNON, H.; ROBERTSON, T. S. A propositional inventory for new diffusion research. *Journal of Consumer Research* 11, p. 849-67, mar. 1985.

Exploração do mercado global

PARTE 8

Sucesso de longo prazo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Que fatores uma empresa deve observar antes de decidir ingressar no mercado internacional?
2. Como as empresas podem avaliar e selecionar mercados internacionais específicos nos quais poderiam ingressar?
3. Quais são as diferenças entre o marketing em um mercado em desenvolvimento e em um mercado desenvolvido?
4. Quais são as principais maneiras de ingressar em um mercado internacional?
5. Até que ponto a empresa deve adaptar seus produtos e seu programa de marketing para cada país?
6. Como os profissionais de marketing influenciam os efeitos do país de origem?
7. Como a empresa deve gerenciar e organizar suas atividades internacionais?

O mundo está ficando cada vez menor com o advento de meios de comunicação, transportes e fluxos financeiros mais velozes. Os países vêm se tornando cada vez mais multiculturais, e bens e serviços desenvolvidos em um país encontram entusiástica aceitação em outros. Um executivo alemão pode vestir um terno italiano para encontrar um amigo inglês em um restaurante japonês e, mais tarde, ao chegar em casa, tomar uma vodka russa e assistir a um seriado norte-americano em uma televisão coreana. Mercados emergentes que adotam o capitalismo e o consumerismo são alvos especialmente atrativos. Eles também têm criado suas próprias potências de marketing.¹

O Tata Group, maior conglomerado da Índia, opera negócios de sucesso que vão de software, carros e aço a serviços de telefonia, saquinhos de chá e relógios de pulso. Suas transações comerciais se estendem por toda parte, e incluem a aquisição da unidade de caminhões da sul-coreana Daewoo Motors, o gigante de aço holandês-britânico Corus Group e a Tetley Tea do Reino Unido. Proprietário dos hotéis de luxo Taj, o Tata também possui ou administra o rebatizado Ritz-Carlton de Boston, o Pierre na cidade de Nova York e o Camden Place em São Francisco. A Tata Consultancy Services, maior empresa indiana de tecnologia, capta cerca de metade de suas receitas na América do Norte. O Tata também é o maior fabricante de veículos comerciais da Índia, e criou celeuma com o recente lançamento de seu Tata Nano de US\$ 2.500, apelidado de “Carro do Povo”. Apesar do preço incrivelmente baixo para os padrões ocidentais, a um lakh indiano, o preço do Nano é três vezes maior do que a renda per capita anual da Índia. Parecido com um ovo sobre rodas, o Nano acomoda confortavelmente cinco pessoas e roda com um motor de 33 cavalos-força que percorre cerca de 50 milhas por galão. Com o objetivo de vender 250 mil unidades por ano, o Tata tem como alvo os 7 milhões de indianos que compram lambretas e motocicletas anualmente, em parte, porque não podem comprar um carro. O potencial de mercado é enorme — há somente sete automóveis para cada mil pessoas na Índia. O Tata também visa a outros mercados da “base da pirâmide”, como África e Sudeste da Ásia e talvez até mesmo regiões da Europa Oriental e América Latina.

As empresas precisam ser capazes de cruzar fronteiras dentro e fora de seu país. Embora as oportunidades de entrar e competir nos mercados internacionais sejam significativas, os riscos também podem ser altos. Empresas que vendem em setores globalizados, no entanto, não têm outra escolha a não ser internacionalizar suas operações. Neste capítulo, examinaremos as principais decisões que a empresa deve tomar quando pretende se expandir para mercados globais.

Competição em nível global

Muitas empresas operam globalmente há décadas — faz anos que Shell, Bayer e Toshiba, entre outras, vendem produtos ao redor do mundo. No caso de produtos de luxo, como joias, relógios e bolsas, em que o mercado a ser abordado é relativamente pequeno, um perfil global é essencial para que empresas como Prada, Gucci e Louis Vuitton cresçam com lucratividade. Mas a competição global tem se intensificado em um número maior de categorias de produtos à medida que novas empresas imprimem sua marca no cenário internacional.²

O setor automotivo vem se tornando um mercado mundial acessível a todos. No Chile, onde não existe uma indústria automobilística nacional, as importações são provenientes do mundo todo, incluindo 14 marcas chinesas de carros, caminhões e outros veículos de uso comercial.³ No mercado chinês de telefonia móvel, em acelerada expansão, a Motorola teve sua participação de mercado reduzida à metade ao longo de um período de dois anos em decorrência das investidas da Nokia e de concorrentes asiáticos.

A concorrência de empresas dos mercados em desenvolvimento também está aquecida. Os caminhões de quatro portas, movidos a diesel e com carroceria curta da indiana Mahindra Motors vêm atacando a Europa, a Ásia e os Estados Unidos, prometendo maior economia de combustível.⁴ Fundada na Guatemala, a Pollo Campero (que em espanhol significa “galinha caipira”) usou imigrantes latino-americanos para lançar mais de 50 lojas nos Estados Unidos, misturando velhos favoritos como banana frita e as bebidas lácteas *horchata* com tradicionais pratos norte-americanos como frango grelhado e purê de batata.⁵

Embora algumas empresas norte-americanas queiram eliminar a concorrência estrangeira por meio de uma legislação protecionista, a melhor maneira de concorrer é com o aperfeiçoamento contínuo dos produtos nacionais e a expansão nos mercados in-

ternacionais. Em um **setor global**, as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são afetadas basicamente por suas posições globais gerais.⁶ Uma **empresa global** opera em mais de um país e capta vantagens de P&D, produção, logística, marketing e financeiras que não estão ao alcance de concorrentes que se limitam a atuar localmente.

Empresas globais planejam, operam e coordenam suas atividades em nível mundial. Os elevadores Otis utilizam o sistema de portas da França, pequenas engrenagens da Espanha, sistema eletrônico da Alemanha e motor especial do Japão, e a integração de sistemas é feita nos Estados Unidos. Veja o sucesso internacional da Hyundai.⁷



O frango frito favorito da América Latina, Pollo Campero, entrou no mercado norte-americano visando, em parte, a áreas povoadas por imigrantes hispânicos.

Hyundai Outrora sinônimo de carros baratos e nada confiáveis, a Hyundai Motor Company passou por uma grande transformação global. Em 1999, seu novo presidente, Mong-Koo Chung, declarou que a empresa não se concentraria mais em volume e participação de mercado, mas sim em qualidade. Uma série de mudanças foi instituída: a Hyundai começou a fazer benchmark com a líder setorial Toyota, adotou as práticas Seis Sigma, organizou o desenvolvimento de produtos multifuncionais, estreitou parcerias com fornecedores e aumentou as reuniões de supervisão de qualidade. De uma das últimas colocadas no estudo da J.D. Power sobre a qualidade de veículos novos nos Estados Unidos em 2001 — em que ocupava a 32ª colocação entre 37 marcas —, a Hyundai teve uma ascensão meteórica, chegando à quarta posição em 2009, superada apenas pelas marcas de luxo Lexus, Porsche e Cadillac. A Hyundai também transformou seu marketing. Sua campanha “Assurance” (“Garantia”), sustentada por uma onerosa propaganda durante o Super Bowl, oferecia aos novos compradores a devolução de seus carros livre de qualquer risco,

caso eles ficassem desempregados. Outros programas garantiam aos clientes gasolina a preços baixos por um ano e créditos fiscais em antecipação ao programa de troca de carros velhos “Cash for Clunkers” do governo. O mercado norte-americano não foi o único a receber atenção da Hyundai e de sua marca coirmã mais jovem e de preço mais acessível, a Kia. A Hyundai é a segunda maior fabricante de automóveis na Índia, está abastecendo a Europa com uma nova fábrica de € 1 bilhão na República Tcheca, e uma joint-venture como a Beijing Automotive tem como alvo a China.

Muitas marcas globais bem-sucedidas dos Estados Unidos exploraram valores e necessidades universais dos consumidores — como fez a Nike com o desempenho atlético, a MTV com a cultura jovem e a Coca-Cola com o otimismo jovial. Essas empresas empregam milhares de funcionários no exterior e se certificam de que seus produtos e atividades de marketing sejam consistentes com as sensibilidades locais.

O marketing global se estende além dos bens. Os serviços representam o setor de maior crescimento da economia mundial e respondem por dois terços da produção global, um terço do nível de emprego global e quase 20 por cento do comércio global. Embora alguns países tenham erguido barreiras à entrada ou adotado outros regulamentos restritivos, a Organização Mundial do Comércio, composta por 150 países, continua a pressionar por um comércio mais livre em serviços internacionais e outras áreas.⁸

Para que uma empresa de qualquer tamanho ou qualquer tipo se torne global, uma série de decisões deve ser tomada (veja a Figura 21.1). Examinaremos cada uma delas a seguir.⁹

Decisão sobre o ingresso no mercado internacional

A maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Os gerentes não precisariam conhecer outras línguas e leis, lidar com a oscilação de moedas e enfrentar incertezas políticas e legais, nem alterar o design de seus produtos para adaptá-los às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores. Seria muito mais fácil e seguro fazer negócios. No entanto, muitos fatores podem levar as empresas ao mercado internacional:

- Alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala.
- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado.
- A empresa deseja contra-atacar concorrentes globais em seus mercados internos.
- Os clientes da empresa passaram a viajar para fora do país e a exigir atendimento internacional.

Refletindo o poder dessas forças, as exportações foram responsáveis por aproximadamente 13 por cento do PIB dos Estados Unidos em 2008, quase o dobro do índice de 40 anos atrás.¹⁰ Antes de tomar a decisão de ingressar no mercado internacional, é necessário ponderar vários riscos:

- A empresa pode não compreender as preferências do mercado estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente.
- A empresa pode não compreender a cultura empresarial do país estrangeiro.
- A empresa pode subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados.
- A empresa pode não ter gerentes com experiência internacional.
- O país estrangeiro pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros.

Algumas empresas não tomam nenhuma atitude até serem empurradas para o mercado internacional por algum acontecimento. O *processo de internacionalização* tem quatro etapas:¹¹

1. Atividades de exportação inconstantes.
2. Exportação por meio de representantes independentes (agentes).
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas.
4. Estabelecimento de instalações industriais no exterior.

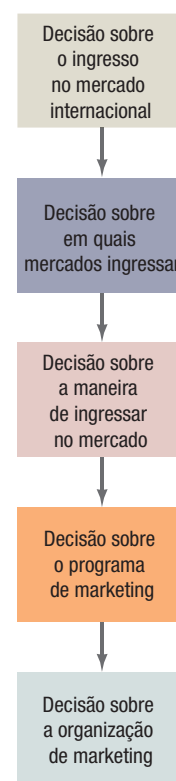


Figura 21.1

Decisões importantes no marketing internacional

A tarefa inicial é passar da primeira para a segunda etapa. A maioria das empresas trabalha com um agente independente e ingressa em países próximos ou semelhantes ao seu. Depois, cria um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes. Mais adiante, nos mercados para onde mais exporta, substitui seus agentes por filiais próprias de vendas. Isso aumenta o investimento e o risco da empresa, mas também seu potencial de lucro. Para gerenciar essas subsidiárias, a empresa substitui o departamento de exportação por um departamento ou uma divisão internacional. No caso de mercados grandes e estáveis, ou se o país que a hospeda insistir na produção local, a empresa estabelecerá suas instalações industriais nesses mercados.

A essa altura, a empresa já opera como uma multinacional e está empenhada em otimizar recursos, investimentos, manufatura e marketing como uma organização global. De acordo com alguns pesquisadores, a alta gerência começa a dar mais atenção às oportunidades globais quando descobre que mais de 15 por cento da receita provém de mercados estrangeiros.¹²

Decisão sobre em quais mercados ingressar

Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir seus objetivos e políticas de marketing. Que porcentagem de seu total de vendas desejará atingir nas vendas do mercado internacional? A maioria das empresas começa com um empreendimento pequeno quando se arrisca no exterior. Algumas planejam permanecer pequenas; outras têm ambições maiores.

Decisão sobre em quantos mercados ingressar

A empresa deve decidir em quantos países vai entrar e com que velocidade pretende se expandir. As estratégias de entrada mais comuns são a abordagem de entrada *sequencial*, na qual as empresas são introduzidas gradual e sequencialmente; ou a abordagem de entrada *pulverizada*, na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo. Cada vez mais, as empresas — sobretudo nas intensivas em tecnologia — já *nascem globais* e comercializam com o mundo inteiro desde o princípio.¹³

Empresas como Matsushita, BMW, General Electric, Benetton e The Body Shop seguem a abordagem sequencial. A expansão pode ser cuidadosamente planejada e tem menos probabilidade de pressionar demais os recursos humanos e financeiros. Quando a vantagem de ser pioneiro é crucial e prevalece uma alta intensidade competitiva, a abordagem pulverizada é preferível. A Microsoft vendeu mais de 150 milhões de cópias do Windows 7 em 100 países no outono de 2009 com apenas alguns ajustes em seu marketing. O risco principal diz respeito aos recursos substanciais envolvidos e à dificuldade de planejar estratégias de entrada em tantos mercados potencialmente diferentes.¹⁴

A empresa deve também decidir sobre os tipos de país a serem considerados com base em produto e localização geográfica, renda e população e clima político.

Mercados desenvolvidos *versus* mercados em desenvolvimento

Uma das mais nítidas distinções no marketing global ocorre entre países desenvolvidos e em desenvolvimento ou mercados emergentes, como Brasil, Rússia, Índia e China (também chamados “BRIC”, uma sigla formada pelas iniciais dos nomes dessas nações).¹⁵ Dois outros mercados em desenvolvimento, com muito significado econômico e de marketing, são a Indonésia e a África do Sul. As necessidades ainda não satisfeitas das economias em desenvolvimento representam grandes mercados potenciais para alimentação, vestuário, habitação, eletroeletrônicos, eletrodomésticos e muitos outros produtos. Os líderes de mercado contam com os mercados em desenvolvimento para impulsionar seu crescimento. Considere o seguinte:

- Coca-Cola, Unilever, Colgate-Palmolive, Danone e PepsiCo obtêm de cinco por cento a 15 por cento de suas receitas totais dos três maiores mercados emergentes da Ásia — China, Índia e Indonésia.¹⁶
- Os mercados em desenvolvimento representam mais de 25 por cento do volume total de negócios da Kraft, quase 40 por cento das vendas da Cadbury e mais de 50 por cento das da Tupperware.¹⁷

- A Nestlé estima que cerca de um bilhão de consumidores em mercados emergentes terá incremento suficiente em seus rendimentos para passar a comprar os produtos da empresa ao longo da próxima década. A maior indústria alimentícia do mundo obtém cerca de um terço de sua receita de economias emergentes e pretende elevar essa participação em 45 por cento dentro de uma década.¹⁸

As nações desenvolvidas representam aproximadamente 20 por cento da população mundial. Será que as empresas poderão servir os outros 80 por cento, que detêm um poder de compra muito menor e condições de vida que variam da pobreza à miséria? Esse desequilíbrio tende a piorar, na medida em que se estima que mais de 90 por cento do crescimento futuro da população ocorrerá nos países menos desenvolvidos.¹⁹

A entrada bem-sucedida nos mercados em desenvolvimento exige um conjunto especial de habilidades e planos. Pense em como as empresas a seguir têm encontrado formas pioneiras de servir a esses consumidores “invisíveis”.²⁰

- A Grameenphone vendeu telefones celulares para 35 mil vilas em Bangladesh ao contratar mulheres locais como agentes que deixavam outros habitantes do vilarejo usar o aparelho e cobravam por tempo de uso, uma chamada de cada vez.
- A Colgate-Palmolive rodou por povoados da Índia em vans com um vídeo que mostrava os benefícios de escovar os dentes.
- A Corporación GEO constrói habitações para pessoas de baixa renda no México. As casas de dois quartos são modulares e podem ser ampliadas.

Essas empresas capitalizaram o potencial de mercados em desenvolvimento ao mudar suas práticas convencionais de marketing.²¹ Quando se vende nesses mercados, não é possível fazer negócios de maneira usual. As diferenças econômicas e culturais são inúmeras, a infraestrutura de marketing pode ser precária e a competição local, surpreendentemente forte.²²

Dínamos locais Um amplo estudo do Boston Consulting Group identifica 50 empresas em dez economias emergentes como “dínamos locais”. De acordo com o BCG, um dínamo local (1) prospera em seu mercado doméstico, (2) rechaça rivais multinacionais e (3) não está focado na expansão internacional. A cooperativa agrícola Amul da Índia vende laticínios por uma rede de 2,8 milhões de membros amparada por uma das campanhas publicitárias mais antigas e adoradas no país. Seus negócios de sorvete e leite achocolatado sobreviveram à entrada da Unilever e da Nestlé, respectivamente. A companhia aérea brasileira de tarifas econômicas Gol tem como alvo consumidores econômicos que estão dispostos a sacrificar maior conveniência por menor preço; os aviões costumam partir em horários alternativos e fazer várias escalas. No México, o Grupo Elektra [uma corporação financeira e varejista mexicana que faz parte do Grupo Salinas e está listada na Bolsa de Valores de Nova York (EKT), do México (ELEKTRA) e da Espanha (XEKT)] vende máquinas de lavar, geladeiras, televisores e outros itens a crédito para pessoas que ganham menos de US\$ 10 por dia. As diversas lojas da empresa operam também como agências bancárias onde as pessoas podem sacar, depositar e transferir dinheiro, bem como obter empréstimos. De acordo com o BCG, com frequência os dínamos locais combinam um profundo entendimento das preferências do consumidor com técnicas produtivas de baixo custo para criar um modelo de negócio com estrito foco local.²³



As lojas de varejo do Grupo Elektra no México e na América Latina vendem eletrodomésticos e oferecem serviços financeiros para consumidores de baixa renda.

Acertar na equação de marketing nos mercados em desenvolvimento pode pagar altos dividendos:

- Embalagens menores e preços de venda mais baixos costumam ser cruciais quando os níveis de renda e os espaços habitacionais são limitados. Os sachês de detergente e xampu de quatro centavos da Unilever obtiveram grande sucesso na zona rural da Índia, onde ainda vive 70 por cento da população do país.²⁴
- Oitenta por cento dos consumidores de mercados emergentes compram seus produtos em pequenos armazéns, barracas, quiosques e lojinhas familiares não muito maiores do que um ar-

mário, que a Procter & Gamble chama de “lojas de alta frequência”. Na Índia, 98 por cento dos alimentos ainda são adquiridos nas 12 milhões de lojas familiares de bairro chamadas *kirana*.²⁵

- A Nokia envia equipes de marketing, vendas e engenharia de seus telefones de modelos mais simples para passar uma semana nas casas de habitantes das áreas rurais da China, Tailândia e Quênia com o propósito de observar como eles usam os telefones. Ao desenvolver aparelhos a preços ínfimos com funcionalidade básica, a Nokia se tornou líder de participação de mercado na África e Ásia.²⁶
- Uma imagem ocidental pode ser útil. O sucesso da Coca-Cola em oposição à marca local de refrigerante Jianlibao da China se deveu, em parte, a sua simbologia de modernidade e fartura.²⁷

A concorrência também tem crescido a partir de empresas sediadas nos mercados em desenvolvimento. A China tem exportado carros para a África, o Sudeste Asiático e o Oriente Médio. Empresas como Tata da Índia, Cemex do México e Petronas da Malásia surgiram de mercados em desenvolvimento para se tornarem multinacionais potentes que vendem em muitos países.²⁸

Muitas empresas usam as lições de marketing aprendidas nos mercados em desenvolvimento para competir melhor em seus mercados desenvolvidos (relembre a discussão sobre a “base da pirâmide” no Capítulo 3). A instalação de pesquisa da John Deere em Pune, na Índia, desenvolveu quatro tratores sem supérfluos cujas acessibilidade de preço e facilidade de manobra também encontraram mercado nos Estados Unidos e em outras localidades. Cerca de metade dos tratores que a Deere fabrica na Índia é vendida fora do país.²⁹

A inovação de produto se tornou uma via de mão dupla entre mercados em desenvolvimento e desenvolvidos. O desafio é pensar criativamente sobre como o marketing pode realizar o anseio da maioria da população mundial por um padrão de vida melhor.³⁰ Muitas empresas têm apostado que podem fazer isso. A seção Novas Ideias em Marketing “Destaque aos principais mercados em desenvolvimento” ressalta alguns desdobramentos importantes nos países do BRIC, na África do Sul e na Indonésia.



Destaque aos principais mercados em desenvolvimento

Brasil

Segundo o Banco Mundial, 25 por cento dos latino-americanos vivem com menos de US\$ 2 por dia; milhões de outros ganham apenas algumas centenas de dólares por mês. No Brasil, o maior mercado da região, os grupos de baixa renda correspondem a 87 por cento da população, mas geram somente 53 por cento da renda. As empresas têm buscado maneiras inovadoras de vender bens e serviços a essa população de baixa renda. A Nestlé Brasil elevou as vendas de biscoitos Bono em 40 por cento ao reduzir o pacote de 200 para 140 gramas e baixar seu preço. Levando em conta os altos índices de analfabetismo, a Unilever lançou uma marca de sabão no Nordeste do país com o nome simples de “Ala”.

O Brasil passou por alguns anos de crescimento acelerado nas décadas de 1960 e 1970, quando foi a segunda grande economia do mundo a crescer mais rápido. Como resultado, agora o país ostenta setores de grande porte e bem desenvolvidos de mineração, agricultura, manufatura

e serviços. Entre as empresas brasileiras que obtiveram êxito internacional podemos citar as fabricantes de aeronaves Embraer, de sandálias Havaianas e de cerveja e outras bebidas AmBev, que se fundiu com a Interbrew para formar a InBev. O Brasil também difere de outros mercados emergentes por ser uma democracia plena, ao contrário de Rússia e China, e por não ter conflitos graves com países vizinhos, diferentemente da Índia.

Existe, porém, uma série de obstáculos que são conhecidos como *Custo Brasil*. O custo de transporte de produtos abocanha até cerca de 13 por cento do PIB brasileiro, cinco pontos percentuais a mais do que nos Estados Unidos. Descarregar um contêiner sai duas vezes mais caro do que na Índia e demora três vezes mais do que na China. A maioria dos observadores vê a transformação econômica, social e política do Brasil como um trabalho em processo, embora o país tenha emergido relativamente incólume da recente recessão econômica.

Rússia

A fragmentação da União Soviética em 1991 transformou a economia isolada e centralizada da Rússia em uma economia de mercado globalmente integrada. O país é o maior exportador de gás natural do mundo, o segundo maior exportador de petróleo e o terceiro maior exportador de aço e alumínio primário. A dependência de commodities tem seu lado negativo, no entanto. Durante a recente recessão, a economia russa foi penalizada pela queda nos preços das commodities e pela crise de crédito.

Empresas como a cervejaria holandesa Heineken, a varejista sueca IKEA, o norte-americano Citibank e mais de uma dúzia de montadoras de automóveis recentemente impulsionaram suas operações na Rússia de olho na expansão de sua classe média, que passou de um quarto para um terço da população com salários em alta e acesso a crédito. Mas o cidadão russo ainda ganha em média apenas US\$ 700 por mês, uma fração da média norte-americana, e muitos se sentem relegados. A

crise econômica também provocou uma redução expressiva do investimento estrangeiro no país.

A Rússia tem uma força de trabalho declinante e uma infraestrutura precária. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adverte que as reformas econômicas estagnaram e classifica a Rússia como uma das nações mais corruptas do mundo. Muitos avaliam o governo de Vladimir Putin como imprevisível e difícil de lidar.

Ainda assim, as empresas continuam otimistas. Em 2006, mais de 167 mil aparelhos da Motorola foram apreendidos no aeroporto de Moscou. O Ministério do Interior supostamente destruiu cerca de 50 mil como contrabando ou falsificação, embora haja relatos sobre alguns aparelhos terem sido encontrados mais tarde no mercado negro. No fim das contas, a maioria foi devolvida, porém mais reveladora foi a reação da Motorola. Como a Rússia era o terceiro maior mercado de celulares no mundo naquela época, a empresa não se deixou abalar pelo incidente e manteve seu rumo.

Índia

Reformas realizadas na década de 1990 que reduziram barreiras comerciais e liberalizaram mercados de capitais trouxeram para a Índia a expansão de investimentos e de consumo. Mas a demanda não é tudo. A baixa remuneração, o alto QI e o domínio da língua inglesa de muitos trabalhadores habilitam a Índia a conquistar empregos nas áreas de programação e call center antes ocupados pelos norte-americanos. Seu crescimento tem sido impulsionado em grande parte pelos setores de manufatura e serviços, em que a maioria de sua força de trabalho se concentra.

A ascensão da Índia abre um mercado maior para produtos norte-americanos e ocidentais. Quase dois terços da população têm menos de 35 anos e cerca de 16 milhões, ou três por cento, constituem um público-alvo de alto poder aquisitivo para marcas de estilo de vida jovem e conotação de *status* e riqueza. Carros de luxo e motocicletas reluzentes são os símbolos de prestígio mais desejados, seguidos por vestuário, alimentação, entretenimento, bens de consumo duráveis e viagens.

A Índia ainda luta contra a precariedade de infraestrutura e serviços públicos — educação, saúde e abastecimento de água —, além de leis trabalhistas restritivas. Cada um de seus 28 estados tem suas próprias políticas e regras fiscais. Mas empresas indianas globais como Mittal, Reliance, Tata, Wipro e Infosys alcançaram sucesso internacional enquanto muitas outras de fora estão de olho no país.

China

Uma população de 1,3 bilhão de habitantes faz com que as empresas lutem para conquistar seu espaço na China, e a concorrência se acirrou entre empresas nacionais e internacionais. A entrada do país na Organização Mundial do Comércio em 2001 abrandou suas leis de manufatura e investimento, além de ter modernizado os setores de varejo e logística. O resultado foi uma concorrência maior em termos de preços, produtos e canais, mas as áreas editorial, de telecomunicações, exploração de petróleo, marketing, produtos farmacêuticos, serviços bancários e seguros permaneceram ferozmente protegidas ou totalmente fora do alcance de estrangeiros. As empresas de fora se queixam de concorrência subsidiada, acesso restrito, regulamentos conflitantes, falta de proteção à propriedade intelectual e burocracia obscura e aparentemente arbitrária.

Vender na China significa ir além das grandes cidades para atingir os 700 milhões de consumidores em potencial que vivem em pequenas comunidades do interior rural. Cerca de metade dos potenciais compradores de computador vive fora das grandes cidades; somente um terço do total das receitas de varejo advém das 24 maiores cidades chinesas. Os consumidores da zona rural representam um desafio à parte; eles têm renda mais baixa, são menos instruídos e costumam se apegar a hábitos

locais. A fabricante de computadores Lenovo, o provedor de telefonia celular TCL e a fabricante de eletrodomésticos Haier têm prosperado, apesar de forte concorrência estrangeira. Além de uma profunda compreensão das preferências dos chineses, elas têm vastas redes de distribuição, especialmente em áreas rurais.

A classe média urbana emergente na China é ativa e exigente, demandando maior qualidade e variedade. Embora superem em quatro vezes a população dos Estados Unidos, os consumidores chineses gastam uma fração do que os norte-americanos gastam. Os carros de luxo são o segmento automotivo que mais cresce graças às crescentes fileiras de milionários da China.

Indonésia

A reputação da Indonésia de país historicamente em luta contra catástrofes naturais, terrorismo e incerteza econômica vem sendo rapidamente substituída pela de um país caracterizado por estabilidade política e crescimento econômico. O quarto maior país do mundo e o maior entre os muçulmanos, diante de tanto progresso, talvez não seja nenhuma surpresa que o Morgan Stanley tenha sugerido acrescentar a Indonésia às quatro nações do BRIC e formar o BRICI.

A Indonésia se tornou a terceira economia que mais cresce na região — atrás da Índia e da China — em grande parte com base em seus 240 milhões de consumidores. Os investimentos estrangeiros diretos representam apenas 25 por cento do produto interno bruto. Embora metade da população viva com menos de US\$ 2 por dia, seus gastos e os de uma população ativa mais jovem têm impulsionado o crescimento econômico.

Algumas empresas estrangeiras têm tirado proveito das oportunidades que surgem ali. A Indonésia é um dos mercados mais pujantes da Reach In Motion (RIM), e seu BlackBerry virou um ícone no país. A RIM se valeu de um ambiente receptivo à tecnologia móvel (o serviço de banda larga é irregular e caro) e também personalizou suas ofertas com dezenas de aplicações projetadas especificamente para o mercado indonésio. Seu sucesso não está, porém, livre de alguma desvantagem — ela inspirou inúmeras imitações chinesas apelidadas de “Chinaberries” pelos habitantes locais.

A Indonésia apresenta outros desafios. Para um arquipélago com mais de 14 mil ilhas e um clima quente e úmido, a eficiência e eficácia na distribuição são cruciais. Grandes importadores estabeleceram amplas redes de distribuição que lhes permitem estender seu atendimento para além do um terço da população que vive nas seis ou sete maiores cidades. Como em muitos países em desenvolvimento, a infraestrutura é precária.

Mas o progresso da Indonésia nos últimos anos tem sido notável. Como prova disso, mais de 20 por cento dos usuários de Internet no país têm conta no Twitter, transformando a Indonésia no sexto país mais ativo nesse microblog.

África do Sul

Embora seja um mercado desenvolvido, a África do Sul está incluída aqui por seu papel de ponto de acesso à região africana, além de um importante mercado por si só. Segundo o Banco Mundial, dos 35 países menos receptivos aos negócios, 27 estão na África Subsaariana; 42 por cento da economia da região é informal. Estradas ruins, eletricidade oscilante e flutuações cambiais voláteis impõem desafios logísticos e financeiros. Guerra, fome, aids e calamidades são sofrimentos humanos ainda mais significativos. A maioria dos africanos vive na pobreza; 60 por cento da população ainda tem na agricultura sua principal fonte de renda.

Mas um período recente de relativa estabilidade coincidiu com melhorias nos serviços de saúde, educação e serviço social. A Copa do Mundo de 2010 ofereceu uma oportunidade de reexame do progresso econômico sul-africano e de outros países africanos. Muitas empresas internacionais passaram a usar a África do Sul como uma plataforma de lançamento.

- A operadora de telefonia móvel Celtel investiu em serviços rurais introduzindo o serviço Me2U, pelo qual os usuários podem enviar crédito de tempo de utilização para outros telefones móveis. Visto que a maioria dos africanos não tem conta bancária, isso se tornou uma forma conveniente e barata de transferir dinheiro, chegando até a substituir o dinheiro em algumas aldeias.
- A sul-africana MTN, maior operadora de telefonia móvel da região, construiu sua própria rede de transmissão de microondas e fontes de energia na Nigéria e o primeiro telefone movido a energia solar em Lake Victoria, na Uganda.
- A também sul-africana Net1 construiu uma base de clientes de 3,6 milhões de contas mediante a emissão de cartões inteligentes gratuitos para pessoas carentes que não têm contas bancárias nem cartões de crédito, cobrando uma porcentagem muito pequena de cada transação para gerar receita.

A recompensa para empresas dispostas a fazer negócios na África costuma ser grandes margens e concorrência mínima. A SABMiller, segunda maior cervejaria do mundo, obtém suas melhores margens operacionais na África. Encontrar um parceiro local ainda pode oferecer experiência e contatos. As operações africanas da SABMiller são joint-ventures com empresas locais, algumas delas governamentais. O Boston Consulting Group chama as oito economias mais fortes da região de “leões africanos”: Argélia, Botswana, Egito, Líbia, Ilhas Maurício, Marrocos, África do Sul e Tunísia.

Fonte: *Brazil*: REGALADO, Antonio. Marketers pursue the shallow pocketed. *Wall Street Journal*, 26 jan. 2007; *Land of promise*. *Economist*, 12 abr.

2007; CAMPANELLI, Melissa. Marketing to Latin America? Think Brazil. *DMNews*, 20 jun. 2006. *Russia*: BUSH, Jason. Russia economy turns swiftly siberian. *BusinessWeek*, p. 68, 15 dez. 2008; Risk and reward in Russia. *BusinessWeek Emerging Market Report*, 20 out. 2008; Dancing with the bear. *Economist*, p. 63-64, 3 fev. 2007; BUSH, Jason. Russia: how long can the fun last? *BusinessWeek*, p. 50-51, 18 dez. 2006; MYERS, Steven Lee. Business as usual, russian-style. *International Herald Tribune*, 13 jun. 2006. *India*: NILEKANI, Nandan. *Imagining India: the idea of a renewed nation*. Nova York: Penguin Press, 2009; GUPTA, Anil K.; WANG, Haiyan. Five myths about India. *Economic Times*, 29 dez. 2009; India on fire. *Economist*, p. 69-71, 3 fev. 2007; 16m. young high-earning consumers are targets of high-end lifestyle products. *News India Times*, p. 16, 4 ago. 2006. *China*: WONG, Edward. China's export economy begins turning inward. *New York Times*, 24 jun. 2010; KROEBER, Arthur. Five myths about the chinese economy. *Washington Post*, 11 abr. 2010; Impenetrable: selling foreign goods in China. *Economist*, 17 out. 2009; ROBERTS, Dexter. Cadillac floors it in China. *BusinessWeek*, p. 52, 4 jun. 2007; EINHORN, Bruce. Grudge match in China. *BusinessWeek*, p. 42-43, 2 abr. 2007; FLANNERY, Russell. Watch your back. *Forbes*, p. 104-5, 23 abr. 2007; ROBERTS, Dexter. Cautious consumers. *BusinessWeek*, p. 32-34, 30 abr. 2007; PARK, Seung Ho; VANHONACKER, Wilfried R. The challenge for multinational corporations in China: think local, act global. *MIT Sloan Management Review*, 31 maio 2007; ROBERTS, Dexter. Scrambling to bring crest to the masses. *BusinessWeek*, p. 72-73, 25 jun. 2007. *Indonesia*: LAVABRE, Louise. Talking with our thumbs: Twitter in Indonesia. *Jakarta Post*, 22 set. 2010; SENO, Alexandra A. Gung-ho attitude delivers success in Indonesia. *Globe and Mail*, 25 mar. 2010; MACKINNON, Mark. RIM's indonesian bonanza. *Globe and Mail*, 24 mar. 2010; GEILING, Peter. Will Indonesia make it BRIC? *GlobalPost*, 7 jul. 2009; BAUER, Margie. Indonesia—an economic success story. www.fas.usda.gov, 14 out. 2004. *South Africa*: The price of freedom: a special report on South Africa. *Economist*, 5 jun. 2010; Africa's dynamo. *BusinessWeek Emerging Market Report*, 15 dez. 2008; AQUILA, Frank. Africa's biggest score: a thriving economy. *BusinessWeek*, 28 jun. 2010; COSTER, Helen. Great expectations. *Forbes*, p. 56-58, 12 fev. 2007; *All*: CIA World Factbook, <www.cia.gov>.

A integração econômica regional — criação de acordos comerciais entre blocos de países — tem se intensificado nos últimos anos. Isso significa que as empresas têm estado mais propensas a entrar em regiões inteiras ao mesmo tempo. Alguns países formaram zonas de livre comércio ou comunidades econômicas — grupos de nações organizadas para atuar em busca de objetivos comuns na regulamentação do comércio internacional (veja a Tabela 21.1).

Avaliação de mercados potenciais

Por mais que muitas nações e regiões integrem suas políticas e padrões comerciais, cada uma mantém características peculiares que precisam ser compreendidas. O quanto elas estão preparadas para receber diferentes bens e serviços e o nível de atratividade de seu mercado dependem de seus ambientes demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-jurídico.

Como uma empresa escolhe em qual mercado potencial ingressar? Muitas delas preferem vender para países vizinhos porque os entendem melhor e podem controlar mais efetivamente seus custos de entrada. Não é de estranhar que os dois maiores mercados de exportação dos Estados Unidos sejam o Canadá e o México, nem que as empresas suecas vendam primariamente para seus vizinhos escandinavos.

Em outras ocasiões, é a *proximidade psicológica* que determina as escolhas. Muitas empresas norte-americanas preferem fazer negócios com Canadá, Inglaterra e Austrália — em vez de partir para mercados maiores como Alemanha e França — porque se sentem mais à vontade com o idioma, as leis e a cultura. Entretanto, as empresas devem ser cuidadosas ao escolher mercados em virtude da proximidade cultural. Além de haver o risco de negligência de mercados potencialmente melhores, tal tática pode resultar em uma análise superficial de algumas diferenças reais entre os países que podem colocá-las em desvantagem.³¹

Muitas vezes faz sentido operar em menos mercados, mas com um comprometimento mais profundo e maior penetração. De modo geral, uma empresa prefere entrar em países que tenham um mercado de alta atratividade e baixo risco e nos quais ela detenha vantagem competitiva. Veja como as empresas a seguir avaliaram as oportunidades de mercado:

TABELA 21.1 Zonas e acordos regionais de comércio

União Europeia Formada em 1957, a União Europeia tinha como propósito criar um único mercado europeu, eliminando barreiras ao livre fluxo de bens, serviços, finanças e mão de obra entre os países-membros e desenvolvendo políticas comerciais para os países não membros. Atualmente, constitui um dos maiores mercados do mundo, com 27 países-membros, uma moeda comum — o euro — e mais de 495 milhões de consumidores, o que representa 37 por cento das exportações mundiais. Entretanto, as empresas que atuam na Europa lidam com 23 idiomas diferentes, 2 mil anos de diferenças históricas e culturais e uma quantidade desanimadora de regras locais.
Nafta Em janeiro de 1994, o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta) unificou Estados Unidos, Canadá e México para criar um mercado comum de 440 milhões de pessoas que produzem e consomem US\$ 16 trilhões por ano em bens e serviços. Implementado ao longo de 15 anos, o Nafta elimina todas as barreiras comerciais e restrições de investimentos entre os três países. Antes do Nafta, as tarifas sobre os produtos norte-americanos que entravam no México eram em média de 13 por cento, enquanto as tarifas norte-americanas sobre os produtos mexicanos eram de 6 por cento.
Mercosul O Mercosul une Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela (em processo de adesão) para promover o livre comércio e a livre movimentação de bens, pessoas e moedas. Esses cinco países reúnem 270 milhões de cidadãos e um PIB coletivo de US\$ 2,4 trilhões. Bolívia, Chile, Colômbia, Equador e Peru são membros associados que não têm pleno direito a voto nem acesso a todos os mercados. É provável que o Nafta venha a se juntar a esse e a outros acordos para criar uma zona de livre comércio que abranja todas as Américas.
Apec Vinte e um países, incluindo os membros do Nafta, o Japão e a China, têm discutido a criação de uma zona de livre comércio pan-pacífica, com o apoio da Apec (Asian Pacific Economic Cooperation, ou Cooperação Econômica Ásia-Pacífico). Esses países respondem por aproximadamente 40,5 por cento da população, cerca de 54,2 por cento do PIB e em torno de 43,7 por cento do comércio mundiais. Chefes de governo dos países-membros da Apec se reúnem em uma conferência de cúpula anual para discutir sobre economia, cooperação, comércio e investimento regional.
Asean Dez países compõem a Associação de Nações do Sudeste Asiático: Brunei, Camboja, Indonésia, Laos, Malásia, Mianmar, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietnã. A região é um mercado atraente de mais de 590 milhões de pessoas e com um PIB de US\$ 1,2 trilhão. Os países-membros têm por objetivo fortalecer a área como um grande centro industrial e exportador.

Fonte: disponível em: <www.europa.eu>; WORLD Trade Report 2009. Disponível em: <www.wto.org>; <www.naftanow.org>; Council on Foreign Relations, Mercosur: South America's fractious trade bloc. Disponível em: <www.cfr.org>; <www.apec.org>; <www.asean.org>.

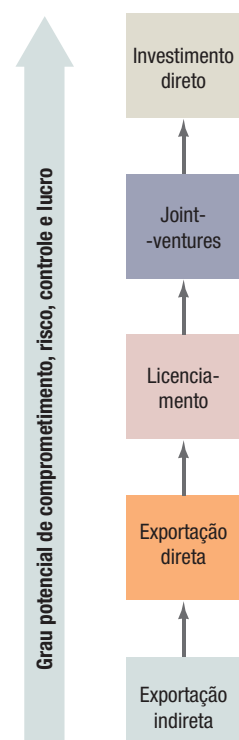
- A Coca-Cola e a Suntory têm procurado oportunidades de distribuição de bebidas energéticas fora do saturado mercado da América do Norte, onde a Red Bull e a Monster predominam, focando mercados menos competitivos na Europa Ocidental e Ásia. Ambas as empresas pensam em usar suas amplas redes de distribuição para vender marcas cujos direitos elas adquiriram, Monster e V, respectivamente.³²
- A jamaicana Digicel conquistou países em desenvolvimento e politicamente instáveis como Papua Nova Guiné, Haiti e Tonga com produtos atraentes para os consumidores pobres e geralmente negligenciados, cuja fidelidade feroz ajuda a proteger a Digicel de intervenções governamentais hostis.³³
- A Bechtel Corporation, gigante na área de construção, faz uma análise de custo-benefício de mercados estrangeiros, levando em consideração fatores como posição dos concorrentes, infraestrutura, barreiras reguladoras e comerciais e a situação tributária de pessoas jurídicas e físicas. Ela busca necessidades inexploradas para seus bens e serviços, uma mão de obra qualificada e um ambiente receptivo (tanto no aspecto governamental quanto no físico).³⁴

Decisão sobre a maneira de ingressar no mercado

A partir do momento em que uma empresa decide ter como alvo determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de ingressar nele. As principais opções são *exportação indireta*, *exportação direta*, *licenciamento*, *joint-ventures* e *investimentos diretos*, mostradas na Figura 21.2. Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.

Exportação indireta e direta

A maneira normal de se envolver em um mercado internacional é por meio da exportação, especificamente a *exportação indireta* — isto é, operar com intermediários independentes. O *exportador estabelecido no próprio país* compra dos fabricantes os produtos e depois os revende no mercado internacional. O *agente de exportação estabelecido no país* procura compradores estrangeiros, negocia com eles e recebe uma comissão; nesse grupo se incluem as *trading*s. As *cooperativas* representam diversos fabricantes em atividades de exportação — geralmente de produtos primários como frutas ou castanhas —, e estão parcialmente sob o controle administrativo

**Figura 21.2**

Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional

deles. As *empresas de gestão de exportações* aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa mediante remuneração.

A exportação indireta tem duas vantagens. A primeira é que envolve menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa vendedora normalmente comete menos erros.

Em determinado momento, as empresas podem decidir controlar suas próprias exportações.³⁵ O investimento e o risco são um pouco maiores, mas o potencial de retorno também é. A exportação direta ocorre de diversas maneiras:

- **Departamento ou divisão interna de exportação.** Uma função puramente de serviço pode se tornar um departamento independente de exportação que opera como centro de lucros.
- **Filial ou subsidiária de vendas no exterior.** A filial de vendas é responsável pelas vendas e pela distribuição, e pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como showroom e central de atendimento ao cliente.
- **Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior.** Representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados para outros países para buscar oportunidades de negócios.
- **Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior.** Esses distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

Muitas empresas usam a exportação, seja ela direta ou indireta, como forma de avaliar o mercado antes de construir uma fábrica e produzir uma mercadoria no exterior. Com a Internet, pode nem ser mais necessário participar de feiras para atrair novos clientes fora de seus países de origem, para dar atendimento a clientes já existentes que vivem no exterior, para comprar de fornecedores internacionais e para criar uma conscientização de marca global.

Empresas bem-sucedidas adaptam seus sites para oferecer conteúdo e serviços específicos do país a seus mercados internacionais mais promissores, de preferência na língua local. Encontrar informações gratuitas sobre comércio e exportação nunca foi tão fácil. A seguir, alguns sites em que se pode começar a busca:

www.trade.gov	U.S. Department of Commerce's International Trade Administration
www.exim.gov	Export-Import Bank of the United States
www.sba.gov	U.S. Small Business Administration
www.bis.doc.gov	Bureau of Industry and Security, a branch of the Commerce Department

Além disso, os escritórios de promoção de exportação de muitos estados dispõem de recursos on-line e permitem que as empresas façam link para seus sites.

Licenciamento

O licenciamento é uma maneira simples de entrar no mercado internacional. O licenciador concede a uma empresa estrangeira o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, dos segredos comerciais ou de outros itens de valor em troca do pagamento de uma taxa ou de royalties. O licenciador consegue entrar no país com pouco risco, enquanto o licenciado passa a dominar um processo específico de produção ou explora a popularidade de um produto ou marca muito conhecidos.

No entanto, o licenciador tem menos controle sobre o licenciado do que teria em suas próprias instalações de produção e vendas. Se o licenciado tiver bastante sucesso no empreendimento, a empresa terá aberto mão dos lucros; e, se e quando o contrato vencer, ela poderá descobrir que criou um concorrente. Para evitar que isso aconteça, o licenciador geralmente fornece alguns ingredientes ou componentes que somente ele produz e que são necessários para o produto (como faz a Coca-Cola). Contudo, a melhor estratégia é a de sempre fazer inovações, de modo que o licenciado continue a depender dele.

Existem diversas variações no acordo do licenciamento. Empresas como Hyatt e Marriot negociam *contratos de gestão* com proprietários de hotéis em vários países para gerenciar esses negócios mediante pagamento de honorários. A empresa gestora pode até ter a opção, durante determinado período, de comprar ações da empresa administrada.

Na *fabricação por contrato*, a empresa contrata empresas locais para fabricar o produto. Quando a Sears abriu lojas de departamentos no México e na Espanha, procurou fabricantes locais qualificados para muitos de seus produtos. Essa modalidade tem a desvantagem de dar à empresa menos controle sobre o processo de fabricação e de fazê-la perder os possíveis lucros advindos dessa etapa. Contudo, oferece a chance de um início mais rápido, com a oportunidade de formar uma parceria com o fabricante local, ou até de comprá-lo posteriormente.

Por fim, uma empresa pode ingressar em um mercado internacional por meio de *franquia*, que é uma forma mais completa de licenciamento. O franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinadas taxas ao franqueador. McDonald's, Ramada e Avis ingressaram em muitos países concedendo franquias de seus conceitos de varejo e assegurando-se de que suas ações de marketing fossem culturalmente relevantes.³⁶

KFC Corporation O KFC é a maior rede mundial de restaurantes fast-food especializados em frango, que atende mais de 12 milhões de clientes em mais de 5.200 restaurantes nos Estados Unidos e mais de 15 mil unidades em 109 países e territórios pelo mundo. O KFC é mundialmente famoso por sua receita original de frango frito — feito com a mesma mistura secreta de 11 ervas e especiarias que o Coronel Harland Sanders aperfeiçoou mais de meio século atrás. Seu sucesso na Ásia é instrutivo:

- Quando entrou no mercado do Japão em 1970, os japoneses achavam que fast-food era algo artificial, produzido mecanicamente e nada saudável. Para ganhar a confiança da população, a propaganda mostrou as origens do coronel Sanders, no Kentucky, e tentou passar a imagem da hospitalidade sulista, das antigas tradições norte-americanas e da autêntica cozinha caseira. A campanha foi um sucesso total. Atualmente, o KFC oferece frango temperado com molho de gergelim e soja e um sanduíche de salmão frito à moda japonesa.
- Na China, o KFC é a maior, a mais antiga e a mais popular rede de restaurantes de serviço rápido, com mais de 3.400 estabelecimentos em 650 cidades e margens saudáveis de 20 por cento por loja. Usando seu próprio sistema de abastecimento e distribuição, o negócio se expandiu rapidamente para cidades menores. A empresa também adaptou seu menu ao gosto local com opções como o Dragon Twister, um sanduíche de frango cortado em tiras, molho de pato à Pequim, repolho e cebolinha verde. O KFC tem até um mascote chinês — um personagem amigo das crianças chamado Chicky que a empresa se orgulha em dizer que é o “Ronald McDonald da China”.

Joint-ventures

Historicamente, investidores estrangeiros têm se unido a investidores locais para criar uma joint-venture na qual possam dividir o controle e a propriedade. Para expandir-se geográfica e tecnologicamente, além de diversificar seus investimentos e riscos, a GE Money — o braço de financiamento para pessoas físicas da GE — considera as joint-ventures uma de suas “mais poderosas ferramentas estratégicas”. Ela formou joint-ventures com instituições financeiras da Coreia do Sul, Espanha e Turquia, entre outros países.³⁷ Os mercados emergentes, especialmente os de grande porte e complexidade como a China e a Índia, abrigam muita atividade de joint-venture.

A formação de uma joint-venture pode ser necessária ou desejável por razões econômicas ou políticas. A empresa estrangeira pode não dispor de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento para, sozinha, levar o empreendimento adiante. Ou o governo estrangeiro pode exigir que seja feita uma joint-venture como condição para a entrada. A propriedade conjunta pode implicar certas desvantagens. Os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do marketing ou de outras políticas. Um sócio pode querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos. Além disso, a propriedade conjunta pode impedir uma multinacional de realizar políticas específicas de marketing e fabricação para o mundo todo.

O valor de uma parceria pode se estender bem além do aumento de vendas ou do acesso à distribuição. Bons parceiros compartilham “os valores da marca” que ajudam a manter a consistência da marca em todos os mercados. Por exemplo, o compromisso ferrenho do McDonald's com a padronização de seus produtos é uma das razões pelas quais suas lojas de varejo são tão semelhantes em todo o mundo. O McDonald's escolhe a dedo seus parceiros globais para encontrar “empreendedores compulsivos” que farão o esforço desejado.

Investimento direto

A maneira final de envolvimento no mercado internacional ocorre por meio de propriedade direta, pela qual a empresa estrangeira pode comprar uma parte ou o todo de uma empresa local ou construir suas próprias instalações industriais ou de serviço. A Cisco não estava presente na Índia antes de 2005, mas abriu uma segunda sede em Bangalore para aproveitar oportunidades no país e em outros locais, como Dubai.³⁸

Se o mercado em questão for suficientemente grande, o investimento direto oferecerá várias vantagens. Primeiro, a empresa garante economia de custos por meio de mão de obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete. Segundo, fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos. Terceiro, desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos ao ambiente local. Em quarto lugar, mantém total controle sobre seus investimentos e pode, assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam a seus objetivos internacionais a longo prazo. E, por fim, garante sua entrada no mercado caso o país onde tenha se estabelecido insista em que os produtos adquiridos localmente tenham conteúdo produzido naquele local.

A principal desvantagem do investimento direto é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações. A empresa também poderá incorrer em alto custo para reduzir ou encerrar suas operações caso o país que a hospeda exija o pagamento de uma indenização substancial aos funcionários demitidos.

Decisão sobre o programa de marketing

Empresas internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais.³⁹ Em um extremo, está o *programa de marketing padronizado*, que promete os custos mais baixos. A Tabela 21.2 resume alguns dos prós e contras dessa modalidade. No outro extremo, temos um *programa de marketing adaptado*, em que a empresa, coerente com o conceito de marketing, acredita que as necessidades de consumo variam e ajusta o programa de marketing para cada mercado-alvo.

Semelhanças e diferenças globais

O desenvolvimento da Web, o rápido alcance da TV a cabo e via satélite e a interconexão global de redes de telecomunicação resultaram em uma convergência de estilos de vida. Cada vez mais, a convergência de necessidades e desejos criou mercados globais para produtos mais padronizados,

TABELA 21.2 Prós e contras do marketing global padronizado

Vantagens
Economias de escala em produção e distribuição.
Custos mais baixos de marketing.
Poder e escopo.
Consistência em imagem de marca.
Habilidade para alavancar boas ideias com rapidez e eficiência.
Uniformidade em práticas de marketing.
Desvantagens
Ignora diferenças entre os consumidores no tocante a necessidades, desejos e padrões de uso dos produtos.
Ignora diferenças em respostas de consumidores a elementos do mix de marketing.
Ignora diferenças de marca e desenvolvimento de produto e o ambiente competitivo.
Ignora diferenças em ambiente jurídico.
Ignora diferenças entre as instituições de marketing.
Ignora diferenças entre os procedimentos administrativos.

principalmente entre os jovens de classe média. Antes alvo de piadas, a montadora tcheca Skoda, após ser adquirida pela VW, usou seus investimentos para melhorar qualidade e imagem e oferecer uma opção de preço acessível a consumidores de baixa renda no mundo todo.⁴⁰

Ao mesmo tempo, o comportamento do consumidor pode variar radicalmente de mercado para mercado.⁴¹ A idade média é de 25 anos na Índia e na China e em torno de 43 no Japão, na Alemanha e na Itália. Ao responder se estão mais preocupados com a obtenção de uma marca específica do que com um preço menor, aproximadamente dois terços dos consumidores norte-americanos disseram que sim, em comparação com cerca de 80 por cento na Rússia e na Índia.⁴² Considere os seguintes fatos sobre o consumo de bebidas.⁴³

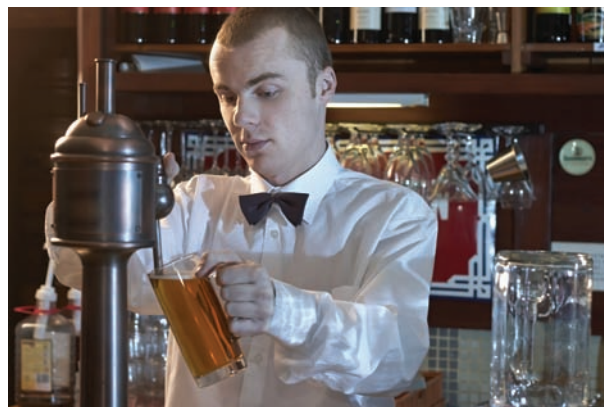
- O consumo *per capita* de refrigerantes nos Estados Unidos é de aproximadamente 180 litros, a maior do mundo. Os mexicanos tomam 159 litros por ano, os brasileiros, 74,5, os russos, 35 e os chineses, 9.
- Quando o assunto é cerveja, a República Tcheca lidera na Europa, com 81,9 litros *per capita*; a Noruega é um dos países mais comidos, com 40,3 litros.
- No caso do vinho, Portugal lidera na Europa, com 33,1 litros *per capita*, enquanto a Finlândia está entre os mais comidos, com 9,9 litros.

O comportamento de consumo pode refletir diferenças culturais que podem ser marcantes entre diversos países.⁴⁴ Hofstede identifica quatro dimensões culturais que diferenciam os países:⁴⁵

1. **Individualismo versus coletivismo.** Em sociedades coletivistas, a autovalorização de um indivíduo diz mais respeito ao sistema social do que as realizações individuais (alto coletivismo: Japão; baixo: Estados Unidos).
2. **Proximidade versus distanciamento do poder.** As culturas com alto distanciamento do poder tendem a ser menos igualitárias (alto: Rússia; baixo: países nórdicos).
3. **Masculino versus feminino.** Essa dimensão mede até que ponto a cultura é dominada por homens assertivos ou mulheres protetoras (perfil altamente masculino: Japão; baixo: países nórdicos).
4. **Aversão versus aceitação da incerteza.** A aversão à incerteza indica até que ponto as pessoas são avessas ao risco (alta aversão: Grécia; baixa: Jamaica).

Diferenças de comportamento do consumidor, bem como fatores históricos do mercado, levam os profissionais de marketing a posicionar marcas de formas diferentes em mercados diferentes.⁴⁶

- A cerveja Heineken é um produto premium e sofisticado nos Estados Unidos, mas comum em seu mercado doméstico holandês.
- Os automóveis Honda denotam velocidade, juventude e energia no Japão e qualidade e confiabilidade nos Estados Unidos.
- O Toyota Camry é o carro por excelência da classe média nos Estados Unidos, mas atende à classe alta na China, embora as diferenças entre os modelos de ambos os mercados sejam meramente cosméticas.



Como esse garçom em Praga demonstra, muitos tchecos gostam de beber cerveja!

Adaptação ao mercado

Por causa de todas essas diferenças, a maioria dos produtos demandam ao menos alguma adaptação. Até mesmo a Coca-Cola é mais doce ou menos gaseificada em certos países. Em vez de presumir que o produto de determinada região pode ser lançado sem alteração em outro país, a empresa deve examinar os elementos a seguir e definir quais deles agregarão mais lucros do que custos se forem adaptados:

- Atributos do produto
- Rótulo
- Cores

- Materiais
- Promoção de vendas
- Veiculação de propaganda
- Nome da marca
- Embalagem
- Execução de propaganda
- Preços
- Temática de propaganda

As melhores marcas globais são coerentes em temática, mas refletem diferenças significativas em comportamento do consumidor, desenvolvimento de marca, forças competitivas e ambiente jurídico ou político.⁴⁷ A recomendação frequentemente ouvida — e às vezes modificada — para profissionais de marketing de marcas globais é: “Pense globalmente, aja localmente”. Nesse espírito, o HSBC está explicitamente posicionado como “The World’s Local Bank” (por aqui, “No Brasil e no mundo”). Veja a seguir o exemplo do McDonald’s.⁴⁸

McDonald’s O McDonald’s permite que países e regiões personalizem seu layout e itens de menu básicos. Na China, o milho substitui as batatas fritas no McLanche Feliz, algumas lojas nos Estados Unidos servem *smoothies* de frutas e a Austrália e a França têm lounges no estilo da Starbucks. Na Índia, o Maharaja Mac feito de carneiro substitui o Big Mac de carne bovina, e *wraps* de queijo cottage e tortinhas de batata são oferecidos aos vegetarianos. Nas cidades que sofrem com congestionamentos de trânsito, como Manila, Taipei, Jacarta e Cairo, as entregas são feitas por uma frota de motonetas.

As empresas devem ter certeza de que seu marketing é relevante para os consumidores de todos os mercados em que atuam. (Veja a seção Memorando de Marketing “Os dez mandamentos do *branding* global”.)

A seguir, abordaremos algumas questões específicas referentes ao desenvolvimento de produtos globais, comunicações, preços e distribuição.

Memorando de Marketing

Os dez mandamentos do *branding* global

As diretrizes a seguir podem ajudar uma empresa a usufruir muitas das vantagens do *branding* global e, ao mesmo tempo, minimizar as potenciais desvantagens.

1. *Entenda as semelhanças e as diferenças no panorama do branding global.* Os mercados internacionais podem variar no tocante a desenvolvimento de marca, comportamento do consumidor, atividade competitiva, restrições legais, e assim por diante.
2. *Não pegue atalhos na construção da marca.* A construção de uma marca deve ser realizada “de baixo para cima”, criando conscientização diante da imagem da marca (estratégia) e desenvolvendo as fontes adequadas de brand equity (tática).
3. *Estabeleça uma infraestrutura de marketing.* A empresa pode construir uma infraestrutura de marketing “desde a estaca zero” ou se adaptar à existente em outros países.
4. *Adote comunicações de marketing integradas.* Muitas formas de comunicação, e não apenas a propaganda, funcionam em mercados internacionais.
5. *Estabeleça parcerias de marca.* A maioria das marcas globais escolhe cuidadosamente parceiros de marketing que as ajudem a melhorar sua distribuição, lucratividade e valor agregado.
6. *Estabeleça um equilíbrio entre padronização e adaptação.* Embalagem e nome de marca podem ser padronizados, enquanto canais de distribuição costumam requerer maior adaptação.
7. *Equilibre os controles global e local.* As empresas devem equilibrar os controles global e local dentro da organização e distribuir a tomada de decisões entre gerentes globais e locais.
8. *Estabeleça diretrizes que possam ser seguidas.* A definição de marca e as diretrizes permitem que profissionais de marketing em qualquer lugar saibam o que se espera deles. O objetivo é estabelecer regras para o posicionamento e a comercialização da marca.
9. *Implemente um sistema para medir o brand equity global.* As informações de um sistema de brand equity global permite que profissionais de marketing tomem as melhores decisões táticas de curto prazo e estratégicas de longo prazo em cada mercado.
10. *Alavanque os componentes da marca.* O projeto e a implementação adequados do nome da marca e de identificadores de marcas comerciais podem ser uma fonte inestimável de brand equity no mundo todo.

Fonte: adaptado de KELLER, Kevin Lane; SOOD, Sanjay. The ten commandments of global branding, *Asian Journal of Marketing*, 8, n. 2, p. 97-108, 2001.

Estratégias de produtos globais

Desenvolver estratégias de produtos globais exige saber que tipos de bens ou serviços são facilmente padronizados e as estratégias adequadas de adaptação.

PADRONIZAÇÃO DE PRODUTO Alguns produtos atravessam fronteiras sem nenhuma adaptação melhor do que outros. Enquanto os produtos maduros têm histórias ou posições distintas em cada mercado, o conhecimento dos consumidores sobre novos produtos costuma ser o mesmo em todos os lugares porque as percepções ainda têm de ser formadas. Muitas marcas líderes na Internet — Google, eBay, Amazon.com — fizeram rápido progresso em mercados estrangeiros.

Produtos sofisticados também se beneficiam da padronização, porque qualidade e prestígio muitas vezes podem ser comercializados de forma semelhante entre os países. As empresas de alimentos e bebidas acham mais difícil padronizar, devido a preferências e hábitos culturais bastante diversificados. Fatores culturais e pertinentes ao poder aquisitivo influenciam a rapidez com que um novo produto decola em um país, embora as taxas de adoção e difusão estejam cada vez mais parecidas entre os países.⁴⁹

Uma empresa pode enfatizar seus produtos de maneira diferente nos vários mercados em que atua. A IBM adota uma abordagem de duas vias para seu negócio de serviços: visto que, com frequência, os clientes norte-americanos fazem economia, a empresa se concentra em ajudá-los a cortar custos; no caso dos clientes de mercados em desenvolvimento que procuram se modernizar e alcançar os demais países, a IBM ajuda a desenvolver sua infraestrutura tecnológica. Em seu negócio de equipamentos médicos, a Philips reserva produtos premium, de qualidade superior, para os mercados desenvolvidos e enfatiza produtos com funcionalidade e acessibilidade básicas nos mercados em desenvolvimento.⁵⁰

ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO DE PRODUTO Warren Keegan distinguiu cinco estratégias de adaptação de produtos e comunicações (veja a Figura 21.3).⁵¹ Examinaremos as estratégias de produto nessa seção e as de comunicação na próxima.

Com a **extensão direta**, lança-se o produto no mercado internacional sem nenhuma mudança. Tentadora por não exigir custos adicionais de P&D, de adaptação das fábricas ou de modificação de promoções, essa estratégia obtém bastante sucesso quando se trata de câmeras, produtos eletrônicos e muitas máquinas operatrizes. Em outros casos, ela tem se revelado um desastre. A Campbell Soup Company perdeu cerca de US\$ 30 milhões ao lançar sopas concentradas na Inglaterra, pois os consumidores achavam que a lata era pequena e custava muito caro, sem saber que era preciso adicionar água a seu conteúdo.

A **adaptação do produto** envolve a modificação do produto para atender às condições ou às preferências locais. A manufatura flexível facilita que isso seja feito em vários níveis.

- A empresa pode produzir uma *versão regional* de seu produto, como uma versão para a Europa Ocidental. A Nokia, superstar finlandesa da telefonia celular, adaptou a série 6100 de seu aparelho para cada grande mercado onde era comercializado. Desenvolveu um sistema simples de reconhecimento de voz para a Ásia, onde os teclados são um problema, e aumentou o volume do toque para que o telefone fosse ouvido nas barulhentas ruas asiáticas.
- A empresa pode produzir uma *versão para um país*. A Kraft produz blends diferentes de café para os britânicos (que o bebem com leite), para os franceses (que o bebem puro) e para os latino-americanos (que preferem um sabor mais tostado).

		Produto		
		Não mudar o produto	Adaptar o produto	Desenvolver um novo produto
Comunicações	Não mudar a comunicação	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de um produto
	Adaptar a comunicação	Adaptação de comunicação	Adaptação dual	

Figura 21.3

Cinco estratégias internacionais de produto e comunicação

- A empresa pode produzir uma *versão para uma cidade* — por exemplo, uma cerveja para satisfazer o gosto dos habitantes de Munique ou de Tóquio.
- A empresa pode produzir diferentes *versões de varejo*, como um tipo de café para a rede de lojas Migros e outro para a Cooperative, ambas na Suíça.

Algumas empresas aprenderam a lição da adaptação da maneira mais difícil. Em 1992, quando lançou o parque temático Euro Disney nos arredores de Paris, a Walt Disney foi duramente criticada como um exemplo do imperialismo cultural norte-americano por ignorar costumes e valores franceses, como servir vinho nas refeições. Um executivo do Euro Disney observou que “quando inauguramos, havia a crença de que bastava ser Disney. Agora percebemos que nossos clientes precisam ser recebidos com base em sua própria cultura e hábitos de viagem”. Rebatizado como Disneyland Paris, o parque temático acabou se tornando a maior atração turística da Europa — mais popular até do que a Torre Eiffel — após a implementação de algumas mudanças e mais toques locais.⁵²

A **invenção de produto** é uma estratégia que consiste em criar algo novo. Isso pode ocorrer de duas maneiras.

- A **invenção retrógrada** relança formatos anteriores de um produto que se adaptaram bem às necessidades de um país estrangeiro. A National Cash Register Company relançou sua caixa registradora operada por manivela pela metade do preço de uma caixa moderna e vendeu uma grande quantidade delas para a América Latina e para a África.
- A **invenção à frente** cria um novo produto para satisfazer uma necessidade em outro país. Países menos desenvolvidos necessitam de alimentos de baixo preço e alto teor proteico. Empresas como Quaker Oats, Swift e Monsanto pesquisam as necessidades nutricionais desses países, formulando novos alimentos e desenvolvendo campanhas publicitárias para que seus produtos sejam experimentados e aceitos.

ADAPTAÇÃO DE ELEMENTO DE MARCA Ao lançar bens e serviços globalmente, é possível que certos elementos de marca tenham de ser mudados.⁵³ Até mesmo um nome de marca pode exigir uma escolha entre uma tradução fonética ou semântica.⁵⁴ Quando a Clairol lançou o Mist Stick, um aparelho de fazer cachos nos cabelos, na Alemanha, descobriu que *mist* era uma gíria usada para *estrume*. Em alguns casos, slogans de marca ou frases de anúncios têm de ser mudados também.⁵⁵

- Quando a fabricante de cerveja Coors traduziu seu slogan “Turn it loose” (algo como: “solte-se”) em espanhol, ele foi entendido por alguns como “Tenha diarreia”.
- Um anúncio de sabão em pó, que apregoava lavar “really dirty parts” (“peças realmente sujas”), foi traduzido por falantes de francês em Quebec como “um sabão para lavar as partes íntimas”.
- Em espanhol, o slogan da Perdue, “It takes a tough man to make a tender chicken” (“É preciso um homem durão para fazer um frango macio”), podia ser entendido como “É preciso um homem sexualmente excitado para deixar uma galinha amorosa”.
- O texto do anúncio dos aspiradores de pó da Electrolux na Grã-Bretanha — “Nothing sucks like an Electrolux” (“Nada suga mais que um Electrolux”) — certamente não atrairia clientes nos Estados Unidos, onde o verbo *suck* tem outro significado.

A Tabela 21.3 relaciona algumas outras gafes de marketing.

Estratégias globais de comunicação

O processo de modificar as comunicações de marketing para cada mercado local é chamado **adaptação da comunicação**. Nos casos em que tanto o produto quanto a comunicação são adaptados, o processo é chamado **adaptação dual**.

Pense na mensagem. A empresa pode usar uma única mensagem em todos os lugares onde atua, e variar apenas idioma, nomes e talvez cores para evitar tabus em alguns países.⁵⁶ O roxo é associado à morte na Birmânia e em muitos países da América Latina, o branco representa luto na Índia e o verde é associado a doenças na Malásia.⁵⁷

TABELA 21.3 Erros grosseiros cometidos em marketing internacional

• Os cartões da Hallmark foram um fracasso na França porque os franceses não gostam de mensagens muito sentimentais e preferem escrever seus próprios cartões.
• A Philips começou a obter lucros no Japão somente depois de reduzir o tamanho das cafeteiras elétricas, para que coubessem nas minúsculas cozinhas japonesas, e dos barbeadores elétricos, para que pudessem ser segurados pelas pequenas mãos japonesas.
• A Coca-Cola teve de desistir de comercializar sua garrafa de dois litros na Espanha depois de descobrir que poucos espanhóis possuíam geladeiras com compartimentos grandes o suficiente para ela.
• O Tang, da General Foods, inicialmente não foi aceito na França porque a empresa o anunciou como um substituto para o suco de laranja no café da manhã. Os franceses bebem pouco suco de laranja e quase nunca no café da manhã.
• As Pop-Tarts, da Kellogg's, foram um fracasso na Grã-Bretanha porque a porcentagem de lares britânicos com torradeiras era bem menor do que nos Estados Unidos, e o produto era muito doce para o paladar inglês.
• Inicialmente, a campanha publicitária norte-americana para promover o creme dental Crest, da P&G, não obteve sucesso no México. Os mexicanos não ligam muito para os benefícios da prevenção contra as cáries, e anúncios com muitas informações científicas não têm apelo para eles.
• A General Foods gastou milhões de dólares na tentativa de lançar uma mistura para bolo no mercado japonês. A empresa não percebeu que apenas três por cento dos lares japoneses eram equipados com fornos.
• A princípio, as ceras para assoalho da S.C. Johnson não foram bem recebidas no Japão. Deixavam o assoalho muito escorregadio em uma cultura em que as pessoas não usam calçados dentro de casa.

A segunda possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, mas adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. A campanha global da GE “Ecomagination” substituiu o conteúdo criativo na Ásia e no Oriente Médio para refletir o interesse cultural nessas localidades. Inclusive no cenário high-tech, as adaptações locais podem ser necessárias.⁵⁸

Apple A campanha de grande sucesso da Apple Computer “Mac versus PC” mostrava dois atores que zombavam um do outro. Um é moderno (Apple) e o outro, bitolado (PC). A Apple dublou os anúncios para Espanha, França, Alemanha e Itália, mas optou por refilmá-los e reescrever o texto para o Reino Unido e para o Japão — dois mercados importantes com culturas de propaganda e comédia bem particulares. Os anúncios no Reino Unido seguiram uma fórmula semelhante, mas usaram dois atores bem conhecidos, e as piadas foram adaptadas ao humor britânico; os anúncios japoneses evitaram comparações diretas e tinham um tom mais sutil. Encenados por comediantes de uma trupe local chamada Rahmens, os dois personagens eram mais parecidos entre si e representavam o trabalho (PC) e a casa (Mac).

Uma terceira abordagem, usada por Coca-Cola e Goodyear, consiste na elaboração de um conjunto de anúncios, dentre os quais cada país seleciona o que considerar mais apropriado para sua realidade. E, por fim, algumas empresas permitem que seus gerentes em outros países criem sua própria propaganda — desde que sigam determinadas diretrizes, é claro. O desafio é tornar a mensagem tão atrativa e eficaz quanto no mercado de origem.

ADAPTAÇÕES GLOBAIS As empresas que adaptam suas comunicações enfrentam uma série de desafios. Em primeiro lugar, elas devem verificar se suas comunicações são legal e culturalmente aceitáveis. Cerveja, vinho e outras bebidas alcoólicas não podem ser anunciados ou vendidos em muitos países muçulmanos. Produtos de tabaco estão sujeitos a uma regulamentação rigorosa em muitos locais. Os fabricantes norte-americanos de brinquedos ficaram surpresos ao saber que em muitos países (como Noruega e Suécia) nenhum comercial de TV pode ser dirigido a crianças com menos de 12 anos. Para não correr nenhum risco, o McDonald's se autodenomina um restaurante familiar na Suécia.

As empresas devem então verificar suas estratégias criativas e abordagens de comunicação quanto à adequação. Anúncios comparativos, embora aceitáveis e até mesmo comuns nos Estados Unidos e no Canadá, são menos frequentes no Reino Unido, inaceitáveis no Japão e ilegais na Índia e no Brasil*. A UE parece ter baixa tolerância à propaganda comparativa e proíbe criticar rivais em anúncios.

* Nota do RT: no Brasil não é ilegal, mas existem restrições e regras para anúncios comparativos, definidas pelo Conar.

Também é recomendado variar o apelo das mensagens.⁵⁹ Ao divulgar seus produtos de cuidados com os cabelos, a Helene Curtis observou que as mulheres britânicas de classe média lavam o cabelo com frequência, e as espanholas, com menos frequência. As japonesas evitam o excesso de lavagem com receio de remover a oleosidade protetora. O idioma também pode variar, seja o local, seja outro como o inglês ou alguma combinação de ambos.⁶⁰

Muitas mensagens necessitam de ajustes porque a marca está em um estágio inicial de desenvolvimento em seu novo mercado. A orientação aos consumidores sobre o produto em si pode precisar ser acompanhada por ações de desenvolvimento da marca.

- Em certos mercados em desenvolvimento da Ásia, os consumidores adoravam a marca Coca-Cola, sem nunca ter experimentado a bebida. Eles precisavam ser orientados a tomá-la gelada.⁶¹
- Ao lançar o shampoo Chik em áreas rurais ao sul da Índia, onde o cabelo é lavado com sabão, a CavinKare mostrou às pessoas como usar o produto por meio de demonstrações ao vivo e amostras grátis em feiras.⁶²

As táticas de venda pessoal podem ter de mudar também. Aquela abordagem direta, sem rodeios, que os norte-americanos apreciam (algo como “vamos direto ao assunto” e “que vantagem eu levo”) talvez não funcione tão bem na Europa ou na Ásia quanto uma abordagem indireta e sutil.⁶³

Estratégias globais de preço

As multinacionais enfrentam diversos problemas de escalada de preços e preços de transferência (além de acusações de prática de *dumping*) quando vendem para o mercado internacional. Duas questões particularmente espinhosas são os mercados paralelos e as falsificações.

ESCALADA DE PREÇOS Uma bolsa Gucci pode ser vendida por US\$ 120 na Itália e por US\$ 240 nos Estados Unidos. Por quê? A Gucci tem de acrescentar ao preço de fábrica o custo do transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do lojista. A **escalada de preço** decorrente desses custos adicionais, além do risco da flutuação do câmbio, pode tornar o produto de duas a cinco vezes mais caro do que em outro país para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante.

As empresas têm três opções para estabelecer preços em diferentes países:

1. **Estabelecer um preço uniforme em todos os países.** A PepsiCo poderia querer cobrar 75 centavos de dólar pela latinha de refrigerante no mundo todo. Mas então teria diferentes índices de lucro em países diversos. Além disso, tal estratégia resultaria em preços altos nos países pobres e baixos nos países ricos.
2. **Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado.** A PepsiCo cobraria o que se pode pagar em cada país. Essa estratégia ignora, contudo, diferenças no custo real de um país para outro. Além disso, poderia levar a uma situação na qual os intermediários dos países com menor preço repassassem o refrigerante para os países onde o preço fosse maior.⁶⁴
3. **Estabelecer um preço com base nos custos de cada país.** Nesse caso, a PepsiCo adicionaria um mark-up padrão a seus custos em todos os países, mas essa estratégia poderia deixar os preços da marca acima dos de mercado nos países onde os custos são altos.

Quando as empresas vendem seus produtos pela Internet, o preço fica transparente e a diferença de preço entre países cai. Tomemos o exemplo de um curso on-line. Embora o preço de um dia de aula tradicional em sala possa variar bastante nos Estados Unidos, na França ou na Tailândia, o preço de um dia de aula on-line teria de ser quase o mesmo em qualquer lugar.

Outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizado sua moeda. A lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos dificultaram a venda nos mercados emergentes. Veja o que a IKEA fez para competir no mercado de preços desafiadores da China.⁶⁵

IKEA A IKEA usou a determinação de preço para penetração de mercado visando se estabelecer no mercado chinês em expansão de móveis residenciais. Quando a gigante sueca do setor abriu sua primeira loja em Pequim, em 2002, lojas vendiam projetos parecidos por uma fração dos preços da IKEA. A única maneira de atrair os clientes econômicos da China foi reduzir drasticamente os preços. As marcas ocidentais na China costumam fixar o preço de produtos como maquiagem e tênis de 20 por cento a 30 por cento acima do de seus outros mercados, tanto para compensar os altos impostos chineses de importação quanto para distinguir seus produtos. Ao abastecer suas lojas chinesas com produtos fabricados na China, a IKEA conseguiu cortar preços em até 70 por cento abaixo de seu nível fora do país. Embora ainda lute contra imitações persistentes, a IKEA mantém lojas de porte considerável em Pequim, Xangai, Cantão, Chengdu e Tianjin, abrindo um ou dois novos locais a cada ano.

PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA Surge outro problema quando uma unidade cobra de outra unidade da mesma empresa um **preço de transferência** para mercadorias despachadas a subsidiárias no exterior. Se a empresa cobrar um preço muito *alto* de uma subsidiária, poderá acabar pagando altas taxas alfandegárias, embora possa pagar menos imposto de renda nos países estrangeiros. Se cobrar um preço muito *baixo* de sua subsidiária, poderá ser acusada de *dumping*, isto é, de cobrar menos do que seus custos ou menos do que cobra no mercado de seu próprio país com o propósito de entrar em um mercado ou dominá-lo. Vários governos tomam precauções contra abusos e geralmente obrigam as empresas a cobrar um preço baseado no **princípio arm's length** — o preço cobrado por outros concorrentes pelo mesmo produto ou por um produto semelhante.

Quando o Departamento de Comércio dos Estados Unidos encontra evidências de *dumping*, pode impor uma tarifa à empresa responsável. Ao descobrir que exportadores e fabricantes da China estavam vendendo pneus *off-road* nos Estados Unidos de 11 por cento a 210 por cento abaixo do valor justo de mercado, o órgão norte-americano impôs uma taxa de 11 por cento a 52 por cento a quatro fabricantes chineses de pneus e uma taxa média de 25 por cento a 23 outros fabricantes de pneus em atividade no país.⁶⁶

MERCADOS PARALELOS Muitas multinacionais sofrem com o problema do **mercado paralelo**, que desvia produtos de marca dos canais de distribuição autorizados no próprio país de origem ou através de fronteiras internacionais. Os revendedores no país onde os preços são mais baixos encontram maneiras de vender alguns de seus produtos nos países onde eles são mais altos para obter maiores lucros. É comum uma empresa encontrar distribuidores que comprem mais do que podem vender em seu próprio país e reenviam a mercadoria para outro país a fim de tirar proveito das diferenças de preços.

Pesquisas setoriais sugerem que a atividade do mercado paralelo rende bilhões de dólares a cada ano e responde por cerca de oito por cento do total de vendas globais de TI estimadas em US\$ 725 bilhões. As empresas de tecnologia da informação perdem perto de US\$ 10 bilhões em lucros para o mercado paralelo anualmente.⁶⁷

Mercados paralelos criam um problema de oportunismo, tornando os investimentos de distribuidores legítimos em suporte ao produto de um fabricante menos produtivo e os sistemas de distribuição seletiva mais intensivos. Eles prejudicam as relações com o distribuidor, contaminam o brand equity do fabricante e comprometem a integridade do canal de distribuição. Eles poderão até mesmo representar riscos para os consumidores se o produto aparentemente novinho em folha que eles pensam estar comprando estiver danificado, remarcado, obsoleto e sem garantia ou suporte ou então for simplesmente falsificado.

As multinacionais tentam evitar os mercados paralelos por meio de controle de distribuidores, aumento de preços para os distribuidores que têm custos menores de operação ou alteração de características do produto ou de garantias de assistência técnica para diferentes países.⁶⁸ A 3Com obteve êxito ao processar várias empresas no Canadá (por um total de US\$ 10 milhões) que forneciam declarações falsas por escrito e verbais para obter descontos em equipamentos de rede 3Com. O equipamento, que valia milhões de dólares, devia ser vendido a uma empresa norte-americana de software educacional e enviado para China e Austrália, mas em vez disso acabava voltando para os Estados Unidos.

Um estudo constatou que a atividade do mercado paralelo era mais efetivamente combatida quando as penalidades eram graves, os fabricantes conseguiam detectar violações ou infligir punições em tempo hábil, ou ambos.⁶⁹



Os produtos falsificados são uma grande dor de cabeça para os fabricantes de artigos de luxo.

PRODUTOS FALSIFICADOS Pense em uma marca conhecida, e é bem provável que uma versão falsificada dela exista em algum lugar do mundo.⁷⁰ Estima-se que as falsificações custem mais de um trilhão de dólares por ano. Em 2009, o Serviço de Alfândegas e Fronteiras dos Estados Unidos apreendeu US\$ 260 milhões em mercadorias; os principais acusados foram China (81 por cento) Hong Kong (10 por cento), e os principais produtos, calçados (38 por cento).⁷¹

As falsificações abocanham grande parte dos lucros de marcas de luxo como Hermès, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton e Tiffany, mas imitações com defeito podem literalmente matar. Telefones celulares com baterias falsificadas, pastilhas de freio feitas de aparas de grama comprimidas e peças de avião não originais representam riscos de segurança aos consumidores. Praticamente todo produto é

vulnerável. Como um consultor especializado em falsificações observou: “Se você pode fazer algo, alguém pode falsificar”. Proteger-se de falsificadores é uma luta interminável; alguns observadores estimam que bastam alguns meses para que um novo sistema de segurança seja burlado e os falsificadores voltem à ação.⁷²

A Web tem sido especialmente problemática. Depois de examinar milhares de itens, a LVMH estimou que 90 por cento das peças Louis Vuitton e Christian Dior listadas no eBay eram falsas, o que levou a empresa a mover uma ação judicial. Os fabricantes passaram a fazer retaliações on-line por meio de um software *web crawler* (programa automatizado que acessa e percorre os sites seguindo os links presentes nas páginas) que detecta fraudes e adverte automaticamente os possíveis violadores, sem necessidade de qualquer intervenção humana. A Acushnet, fabricante de tacos e bolas de golfe Titleist, fechou 75 leilões de réplicas ilegais de equipamentos em um único dia com apenas um clique do mouse.⁷³

A tecnologia *web crawler* pesquisa fachadas e vendas forjadas ao detectar domínios com nomes semelhantes aos das marcas legítimas e sites não autorizados que exibem marcas comerciais e logotipos em suas homepages. Palavras-chave como *barato*, *desconto*, *autêntico* e *variações de fábrica* também são verificadas, assim como cores nas quais os produtos nunca foram feitos e preços demasiadamente baixos.

Estratégias globais de distribuição

Muitos fabricantes nos Estados Unidos acham que seu trabalho está encerrado quando o produto sai da fábrica. No entanto, eles deveriam observar como o produto é levado para outros países e ter uma visão de “canal total” quanto à distribuição do produto até o usuário final.

ENTRADA NO CANAL A Figura 21.4 mostra três ligações entre a empresa vendedora e o consumidor final. Na primeira, a *diretoria de marketing internacional da empresa*, o departamento de exportação ou a divisão internacional toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. A segunda ligação, *canais entre países*, leva o produto até as fronteiras de outro país. As decisões tomadas aqui incluem os tipos de intermediário (agentes, tradings), o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. A terceira, *canais nos países estrangeiros*, leva os produtos do ponto de entrada no país até os compradores e usuários finais.

Quando as multinacionais entram em um país, preferem trabalhar com distribuidores locais que tenham bom conhecimento da região, mas muitas vezes surgem atritos mais tarde.⁷⁴ A multinacional reclama que o distribuidor local não investe no crescimento dos negócios, não segue a política da empresa e não compartilha informações suficientes. Já o distribuidor local reclama da falta de apoio corporativo, do estabelecimento de metas inatingíveis e de políticas confusas. A multinacional deve escolher os distribuidores certos, investir neles e delimitar metas de desempenho consensuais.⁷⁵

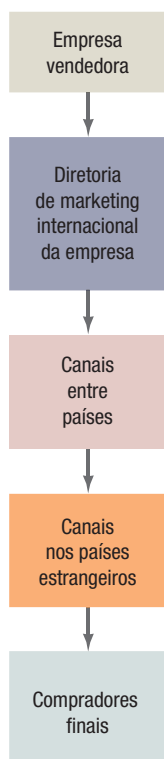


Figura 21.4

Conceito de canal total para o marketing internacional

DIFERENÇAS DE CANAL Os canais de distribuição variam consideravelmente entre países. Para comercializar bens de consumo no Japão, as empresas têm de trabalhar com um dos mais complicados sistemas de distribuição do mundo. Eles vendem para um atacadista geral, que vende para um atacadista segmentado por produto, que vende para um atacadista segmentado por especialidade do produto, que vende para um atacadista regional, que vende para um atacadista local, que finalmente vende para os varejistas. Todos esses níveis de distribuição podem fazer com que o preço ao consumidor chegue ao dobro ou ao triplo do preço do importador. Se os mesmos produtos forem levados para a África, a empresa deverá vender para um atacadista importador, que venderá para diversos atacadistas, que venderão para pequenos comerciantes (em sua maior parte, mulheres) que atuam nos mercados locais.

Outra diferença reside no tamanho e nas características das unidades varejistas no exterior. Grandes redes varejistas dominam o cenário norte-americano, porém, em muitos outros países esse setor está nas mãos de pequenos varejistas independentes. Na Índia, milhões de varejistas operam pequenas lojas ou vendem em mercados abertos. Suas margens são altas, mas o preço acaba caindo graças à pechincha. As rendas são baixas, a maioria das casas não possui local de armazenagem e nem refrigeração, e as pessoas fazem compras diariamente daquilo que conseguem levar para casa a pé ou de bicicleta. Nesse país, os cigarros costumam ser vendidos por unidade. O fracionamento de grandes volumes é uma função importante dos intermediários e ajuda a perpetuar os longos canais de distribuição, que constituem os maiores obstáculos à expansão de grandes varejistas nos países em desenvolvimento.

Às vezes, as empresas fazem adaptações equivocadas em estratégias de infraestrutura que eram fatores críticos de sucesso, apenas para descobrir que essas modificações corroeram a vantagem competitiva da marca. A Dell Computer começou substituindo sua estratégia de distribuição direta na Europa por uma rede varejista tradicional de canais preexistentes e obteve péssimos resultados. Ignorando os críticos que alegavam que o modelo de distribuição direta nunca funcionaria na Europa, a Dell restaurou sua abordagem direta, relançando a linha de computadores pessoais com uma nova equipe gerencial para executar o modelo direto pioneiro nos Estados Unidos, e obteve maior sucesso com isso.

Cada vez mais, os varejistas têm feito incursões em mercados globais, oferecendo às empresas fornecedoras a oportunidade de vender em mais países e criando um desafio a distribuidores e varejistas locais.⁷⁶ O francês Carrefour, o alemão Metro e o inglês Tesco já se posicionaram globalmente. Entretanto, alguns dos maiores varejistas mundiais obtiveram resultados oscilantes no exterior. Apesar de esforços concentrados e sucesso anterior na América Latina e na China, o Walmart teve de se retirar do mercado alemão e também do sul-coreano.

Efeitos do país de origem

As *percepções do país de origem* são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. As autoridades governamentais querem fortalecer a imagem de seu país, a fim de ajudar as empresas domésticas que exportam e atrair empresas e investidores estrangeiros. Já as empresas querem usar as percepções do país de origem do modo mais vantajoso possível, com o objetivo de vender seus bens e serviços.

A construção da imagem do país

Hoje em dia, os governos reconhecem que a imagem de suas cidades e países, além de afetar o turismo, tem importância decisiva no comércio. Atrair negócios estrangeiros pode impulsionar a economia local, gerar empregos e melhorar a infraestrutura. A imagem pode também ajudar a vender produtos. Para sua primeira campanha mundial de seu carro de luxo Infiniti, a Nissan optou por explorar suas raízes japonesas e a associação com a arte e a engenharia genuinamente japonesas.⁷⁷

Países de todo o mundo têm sido comercializados como qualquer outra marca.⁷⁸ A Nova Zelândia desenvolveu programas combinados de marketing, tanto para vender seus produtos fora do país pelo programa “New Zealand Way” (“O estilo neozelandês”) quanto para atrair turistas, mostrando as impressionantes paisagens exibidas na trilogia do filme *O Senhor dos Anéis*. Ambos os esforços reforçam a imagem de frescor e pureza da Nova Zelândia.⁷⁹



Embora o filme *Borat* satirize o Cazaquistão, ele também criou consciência pública e interesse pelo país.

Outro filme afetou a imagem de um país de uma forma totalmente diferente. Embora o Cazaquistão tenha uma história positiva para contar, considerando-se sua enorme extensão, riqueza de recursos naturais e rápida modernização, o documentário em tom de chacota *Borat*, do comediante britânico Sacha Baron Cohen, retratou o país sob uma luz por vezes bruta e vulgar. Como um funcionário do governo observou: “O único fato real do filme é a localização geográfica do Cazaquistão”. Felizmente, embora sarcástico, o filme também criou consciência e interesse pelo país e um aumento inesperado do turismo, chamado “Efeito Borat”.⁸⁰

As atitudes em relação aos países podem mudar com o tempo. Antes da Segunda Guerra Mundial, o Japão tinha uma imagem negativa, que o sucesso da Sony com seus aparelhos de TV Trinitron e das montadoras de automóveis Honda e Toyota ajudou a mudar. Uma empresa forte que emerge como um *player* global pode fazer maravilhas pela imagem de um país. Embalada em parte no sucesso global da Nokia, a Finlândia fez campanha para melhorar sua imagem como um centro de inovação de alta tecnologia.⁸¹

Acontecimentos atuais também podem moldar a imagem de uma nação. Com a agitação pública e os protestos violentos em torno do programa de austeridade para enfrentar a crise da dívida da Grécia, as reservas turísticas chegaram a cair 30 por cento.⁸²

Percepções do consumidor sobre o país de origem

As empresas globais sabem que os consumidores têm atitudes e crenças distintas a respeito de marcas ou produtos de diferentes países.⁸³ Essas percepções podem ser levadas em conta na tomada de decisão ou influenciar outros aspectos nesse processo (“se é francês, deve ter estilo”, por exemplo). O mero fato de uma marca ser percebida como bem-sucedida em um cenário global — seja porque ela sinaliza qualidade, explora mitos culturais ou reforça um senso de responsabilidade social — pode lhe conferir credibilidade e respeito.⁸⁴ Vários estudos descobriram o seguinte:⁸⁵

- As pessoas costumam ser etnocêntricas e favoráveis aos produtos de seu próprio país, a menos que elas venham de um país menos desenvolvido.
- Quanto mais favorável for a imagem de um país, mais destaque deverá ser dado ao rótulo “Made in...”.
- O impacto do país de origem varia com o tipo de produto. Os consumidores querem saber onde um carro foi fabricado, mas não de onde vem o óleo lubrificante.
- Certos países usufruem de reputação para certos produtos: o Japão para automóveis e eletrônicos de consumo; os Estados Unidos por inovações high-tech, refrigerantes, brinquedos, cigarros e jeans; a França por vinho, perfumes e artigos de luxo.
- Às vezes, a percepção do país de origem pode abranger todos os produtos desse país. Em um estudo feito em Hong Kong, os consumidores chineses perceberam os produtos norte-americanos como prestigiosos, os japoneses como inovadores e os chineses como baratos.

A percepção do país de origem deve ser considerada tanto da perspectiva doméstica como da estrangeira. No mercado doméstico, essas percepções podem mexer com o senso de patriotismo dos consumidores ou lembrá-los de seu passado. À medida que o comércio internacional se expande, os consumidores podem passar a considerar certas marcas como simbolicamente importantes em sua própria herança e identidade culturais.

Os apelos patrióticos sustentam estratégias de marketing em todo o mundo, mas podem ser pouco originais e até usados em excesso, sobretudo em períodos de crise econômica ou política. Muitas pequenas empresas exploram o orgulho comunitário para enfatizar suas raízes locais. Para ter sucesso, elas devem ser claramente locais e oferecer bens e serviços atrativos.⁸⁶

Às vezes, os consumidores não sabem de onde as marcas vêm. Nas pesquisas, é comum a percepção de que a Heineken é alemã e a Nokia é japonesa (são holandesa e finlandesa, respectivamente). Poucos consumidores sabem que Häagen-Dazs e Estée Lauder tiveram origem nos Estados Unidos.

Tendo em vista o contexto atual de terceirização e manufatura no exterior, é difícil saber qual é realmente o país de origem de um produto, afinal de contas. Somente 65 por cento dos

componentes de um Ford Mustang vêm dos Estados Unidos ou do Canadá, enquanto o Toyota Sienna é montado no estado norte-americano de Indiana com 90 por cento de componentes locais. As montadoras estrangeiras têm despejado dinheiro na América do Norte, investido em fábricas, fornecedores e concessionárias, bem como em centros de design, testes e pesquisas. Mas o que torna um produto mais “americano” — ter maior percentagem de componentes norte-americanos ou gerar mais postos de trabalho na América do Norte? Esses dois indicadores podem não levar à mesma conclusão.⁸⁷

Muitas marcas não medem esforços para se incorporar à cultura de seus mercados externos. Um executivo da Coca-Cola conta o caso de uma criança japonesa em visita aos Estados Unidos que comentou com seus pais ao ver uma máquina de Coca-Cola: “Olha, eles têm Coca-Cola também!” Para ela, a Coca-Cola era uma marca japonesa.

Mesmo quando os Estados Unidos não tinham tanta popularidade assim, suas marcas costumavam ter. Um estudo recente descobriu que 70 por cento dos consumidores de países em desenvolvimento, que vão desde a Argentina até os Emirados Árabes Unidos, achavam que os produtos locais não eram tão bons quanto as marcas internacionais.⁸⁸ Na Arábia Saudita, o queijo da Kraft, as batatinhas Lay e os restaurantes McDonald’s eram todos vistos como as marcas líderes em suas categorias. Como um profissional de marketing comentou sobre o estudo: “Independentemente de todos os problemas que temos como país, ainda somos vistos como a capital mundial do consumo”.⁸⁹

As empresas podem escolher nichos para fincar o pé em novos mercados. O principal fabricante chinês de geladeiras, máquinas de lavar e condicionadores de ar, a Haier, escolheu como primeiro alvo de ataque em território norte-americano os estudantes universitários (residentes no *campus* da universidade) que costumam comprar frigobar no Walmart ou em lojas similares. Os planos a longo prazo da Haier nos Estados Unidos incluem a introdução de produtos inovadores em outras áreas, como aparelhos de TV de tela plana e adegas de vinho para uso residencial.⁹⁰

Decisão sobre a forma de organização de marketing

As empresas administram suas atividades internacionais de marketing de três formas: departamento de exportação, divisão internacional ou organização global.

Departamento de exportação

Normalmente, uma empresa entra em um mercado internacional ao simplesmente despachar mercadorias para lá. Se as vendas internacionais se expandem, ela organiza um departamento de exportação composto por um gerente de vendas e alguns assistentes. À medida que as vendas crescem, o departamento de exportação se amplia para abranger vários serviços de marketing que permitam uma prospecção mais intensiva de negócios. Caso a empresa se envolva em joint-ventures ou investimento direto, o departamento de exportação não será mais adequado para gerir as operações internacionais.

Divisão internacional

Mais cedo ou mais tarde, muitas empresas que se envolvem em vários mercados e empreendimentos internacionais criam divisões para lidar com todas essas atividades. A divisão internacional é dirigida por um presidente que estabelece objetivos e orçamentos e é responsável pelo crescimento internacional da empresa.

A equipe da sede corporativa da divisão internacional é composta por especialistas que prestam serviços às várias unidades operacionais. Estas podem ser *organizações geográficas*. Reportando-se ao presidente da divisão internacional pode haver vice-presidentes regionais para América do Norte, América Latina, Europa, África, Oriente Médio e Extremo Oriente, por exemplo. Os gerentes responsáveis pela equipe de vendas, filiais de vendas, distribuidores e licenciados em cada país se reportariam aos vice-presidentes regionais. Ou, então, as unidades operacionais podem ser *grupos de produtos mundiais*, cada qual com um vice-presidente internacional responsável pela venda no mundo todo de cada grupo de produto. Esses vice-presidentes

podem recorrer a especialistas da sede corporativa para entender melhor as diversas áreas geográficas. Por fim, as unidades operacionais podem ser *subsidiárias internacionais*, cada qual dirigida por um presidente que se reporta ao presidente da divisão internacional.

Organização global

Várias empresas se tornaram organizações verdadeiramente globais. A alta gerência e a equipe corporativa planejam instalações de fábricas, políticas de marketing, fluxos financeiros e sistemas logísticos no mundo inteiro. As unidades operacionais globais se reportam diretamente ao gerente executivo ou ao comitê executivo, e não ao diretor de uma divisão internacional. Os executivos são treinados em operações mundiais, a gerência é recrutada em muitos países, os componentes e suprimentos são comprados onde podem ser obtidos com o menor custo e há preferência por investimentos em que os lucros previstos são maiores.

Essas empresas enfrentam inúmeras complexidades organizacionais. Por exemplo, ao estabelecer o preço de computadores de grande porte para um enorme sistema bancário na Alemanha, qual o grau de influência a ser exercido pelo gerente de produto da matriz? E pelo gerente de mercado da empresa junto ao setor bancário? E pelo gerente da empresa na Alemanha?

Quando as forças que favorecem a “integração global” (isto é, produção intensiva em capital, demanda homogênea) são intensas enquanto as forças de “receptividade nacional” (isto é, padrões, barreiras e fortes preferências locais) são fracas, uma estratégia global que trate o mundo como um mercado único pode ser justificada (como no caso de produtos eletrônicos). Quando o inverso for verdadeiro, uma estratégia multinacional que trate o mundo como um portfólio de oportunidades nacionais pode ser mais apropriada (como no caso de produtos alimentícios e de limpeza).⁹¹

A empresa coreana globalmente integrada LG decidiu contratar alguns altos executivos de empresas ocidentais para que ajudassem a transformá-la de “uma potência de engenharia que se destacava na manufatura e venda em diferentes partes do mundo” em “uma organização globalmente eficiente, que dita tendências”. Os novos executivos tinham a missão de padronizar a miscelânea de processos e sistemas que a LG desenvolvera em diversos mercados no tocante a compras, cadeia de suprimentos, marketing e outras áreas. Coube a uma única agência (a Bartle Bogle Hegarty, de Londres) a responsabilidade global de vender um número crescente de produtos sofisticados.⁹²

Quando ambas as forças prevalecem em certa medida, uma estratégia “glocal” (união de “global” com “local”) que padroniza determinados elementos essenciais e adapta outros para os mercados locais pode ser a alternativa a ser seguida (como no caso das telecomunicações). Muitas empresas procuram mesclar o controle global centralizado das sedes corporativas com dados fornecidos por empresas locais e regionais. Um alto executivo de uma marca que é um ícone global, a Jack Daniels, descreveu os desafios da gestão de marca do uísque mais vendido no mundo em 135 países como: “‘Não inventado’ aqui é uma coisa boa; ‘inventado aqui’ também é uma coisa boa; ‘não inventado, mas aperfeiçoado aqui é o máximo!’”⁹³

Descobrir esse equilíbrio pode ser complicado. A Coca-Cola adotou a filosofia “pense localmente, aja localmente”, descentralizando o poder e a responsabilidade pela criação de programas e atividades de marketing. A execução foi falha porque muitos gerentes locais não tinham as habilidades ou a disciplina necessárias. Obviamente, apareceram anúncios que não tinham o espírito da Coca-Cola — como mergulhadores magros demais correndo em uma praia na Itália —, e as vendas estagnaram. O pêndulo oscilou de volta e os executivos da Coca-Cola em Atlanta voltaram a desempenhar um papel estratégico mais decisivo.⁹⁴

Transferir ideias de marketing de uma região para outra de modo eficaz é prioritário para muitas empresas. Em vez de desenvolver produtos globais para a aliança Renault-Nissan, o CEO Carlos Ghosn determinou que cada empresa desenvolvesse projetos de acordo com as preferências dos mercados locais e tivessem a flexibilidade de exportar o projeto para outras regiões a fim de explorar tendências de consumo semelhantes. O modelo básico Logan foi desenvolvido pela Renault para Europa Oriental e América Latina, mas encontrou receptividade na França. Quando os produtos atravessam uma região, ideias e um modo de pensar também podem ser transferidos no processo. Ghosn firmou parceria da Renault-Nissan com a Bajaj Auto para vender um carro de US\$ 3 mil no mercado indiano, em parte para infundir nas duas empresas a mentalidade de projeto de baixo-custo da Índia: “Eles entendem de engenharia ‘econômica’, algo em que nós, na Europa e no Japão, não somos tão bons assim”.⁹⁵

Resumo

1. Apesar de fronteiras sujeitas a alterações, governos instáveis, flutuações cambiais, corrupção e pirataria tecnológica, as empresas que operam em setores globais necessitam internacionalizar suas operações.
2. Ao decidir atuar fora de seu país, a empresa precisa definir seus objetivos e suas políticas de marketing internacionais. Ela deve determinar se negociará com poucos ou muitos países e avaliar os países candidatos com base em três critérios: atratividade do mercado, risco e vantagem competitiva.
3. Os países em desenvolvimento oferecem um conjunto sem igual de oportunidades e riscos. As nações do BRIC — Brasil, Rússia, Índia e China — acompanhadas por outros mercados significativos, como Indonésia e África do Sul, são prioritárias para muitas empresas.
4. Os modos de entrada são exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimento direto. Cada estratégia subsequente envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro.
5. Ao definir até que ponto adaptar seu programa de marketing quanto ao produto, as empresas podem buscar uma estratégia de extensão direta, de adaptação do produto ou de invenção de produto. Quanto à comunicação, podem escolher adaptação da comunicação ou adaptação dual. Quanto ao preço, podem se deparar com escalada de preços, *dumping*, mercados paralelos e produtos falsificados vendidos com desconto. Quanto à distribuição, elas precisam ter uma visão de “canal total” sobre o desafio de fazer com que seus produtos cheguem até os usuários finais. As empresas devem sempre estar cientes das limitações culturais, sociais, políticas, tecnológicas, ambientais e legais que terão de enfrentar em outros países.
6. As percepções do país de origem podem afetar igualmente os consumidores e os negócios. Administrar essas percepções da maneira mais vantajosa possível é uma prioridade de marketing.
7. Dependendo do nível de envolvimento, as empresas gerenciam sua atividade de marketing internacional de três maneiras: por meio de departamentos de exportação, de divisões internacionais ou de organização global.

Aplicações

Debate de marketing

O mundo está ficando menor?

Muitos observadores sociais sustentam que jovens e adolescentes de diferentes países vêm se tornando cada vez mais parecidos. Mas há quem, embora sem contestar esse fato, acredite que as diferenças culturais até mesmo entre os jovens ainda ultrapassam, de longe, as semelhanças.

Assuma uma posição: as pessoas estão ficando cada vez mais semelhantes ou as diferenças entre pessoas de culturas diferentes sobrepujam, de longe, as semelhanças?

Discussão de marketing

País de origem

Pense em algumas de suas marcas favoritas. Você sabe de onde elas vêm? Sabe onde e como são feitas ou fornecidas? Você acha que essas informações afetariam suas percepções de qualidade ou satisfação?

Excelência de Marketing

Nokia

Ao longo das últimas duas décadas, a Nokia sofreu uma notável transformação, passando de um obscuro conglomerado finlandês a uma potência em telefonia celular. Atualmente, o maior fabricante mundial de telefones celulares, a empresa tem mais de um bilhão de usuários e uma participação no mercado global de 33 por cento em 2010. Ela vende cerca de 11 telefones celulares por segundo e é líder destacado na Ásia, Europa Oriental e África.

A transformação da Nokia começou no início da década de 1990 com sua decisão estratégica de alienar sua carteira de produtos e se concentrar inteiramente em telecomunicações. Logo os negócios explodiram, em parte, devido ao domínio da Nokia em tecnologias inovadoras de telecomunicações. A empresa era um desenvolvedor-chave de novas tecnologias móveis como o GSM (Global System for Mobile Communications), que disponibiliza aos consumidores o serviço de *roaming* internacional e novos serviços de dados como as mensagens de texto. Apesar das dificuldades da empresa na América do Norte — em parte porque muitas redes de lá usam um padrão sem fio (CDMA) diferente do da Europa (GSM) —, sua presença global ainda impressiona.

O sucesso da Nokia também deriva de sua ampla visão estratégica sobre como construir uma marca global e uma base de consumo internacional. A empresa comercializa uma vasta gama de bens e serviços em todas as faixas de preço e para diferentes tipos de consumidor em todo o mundo. Em suma, sua abordagem é “todos os níveis de preço, todos os mercados”. A Nokia tem um entendimento prático sobre as necessidades dos consumidores, o que eles valorizam e quanto podem pagar, dependendo de sua localização geográfica e perfil demográfico. Ao fornecer os produtos, os recursos e os preços certos, a empresa construiu com sucesso o valor de longo prazo da marca em âmbito mundial.

Tendo em vista que a maior parte do crescimento industrial provinha dos mercados em desenvolvimento, a Nokia se certificou de que seus aparelhos mais baratos fossem atraentes — e rentáveis — em mercados como China, Índia e América Latina. Por outro lado, para sustentar sua liderança de mercado e competir em mercados desafiadores como Europa e Estados Unidos, ela lançou uma linha de aparelhos sofisticados com avançados recursos e aplicações. Essa base de consumidores é tão crucial para o crescimento da Nokia que foi criada uma divisão de negócios exclusivamente

focada na criação de software e serviços para ela, incluindo música, vídeo, jogos, mapas, mensagens e meios de comunicação. Hoje em dia, os produtos da Nokia variam de modelos básicos de US\$ 30 a *smartphones* de US\$ 600 que incluem edição de vídeo, navegação por voz e milhares de aplicativos. O futuro da Nokia também está em sua crescente linha de computadores móveis, isto é, dispositivos com os recursos avançados de um computador e que cabem na palma da mão.

A Nokia também adota uma perspectiva ampla em relação à concorrência, e vê Apple, Sony e Canon como ameaças, tanto quanto rivais tradicionais como Motorola e Samsung. Produtos de concorrentes como os *smartphones* iPhone, BlackBerry e Android vem conquistando significativa participação de mercado. Embora 84 por cento de suas vendas se concentrem em telefones celulares, a Nokia está focada em tornar seus *smartphones* duráveis, confiáveis e acessíveis aos consumidores em mercados emergentes, como aconteceu com os celulares.

Como um líder global, a Nokia sabe como é crucial sentir a pulsação de países e culturas ao redor do mundo. Com 16 instalações de P&D, fábricas em dez países, sites em sete países e 650 mil pontos de venda — a mais ampla rede de distribuição no mundo —, a Nokia se esforça para ser um líder global com relevância local. Ela estabelece relações com parceiros comerciais locais, engaja-se na comunidade e trabalha para ganhar a confiança dos consumidores em nível local.

Na Índia, por exemplo, a empresa aumentou seu envolvimento local incluindo na Nokia Music Store um percentual

significativo de músicas de artistas locais e regionais, acrescentando milhares de serviços de atendimento ao consumidor local e apoiando uma iniciativa ambiental local chamada “Planet Ke Rakwale”, que incentiva os consumidores a reciclar seus telefones e baterias velhos. A Nokia chegou a incorporar o slogan “Made in India for India” (“Feito na Índia para a Índia”).

Atualmente, com valor estimado em quase US\$ 35 bilhões, a Nokia é a quinta marca global mais valiosa no ranking Interbrand/*BusinessWeek*, superando Google, Samsung, Apple e BlackBerry. A marca continua a ser bem avaliada na mente dos consumidores como de alta qualidade, robusta, fácil de usar e confiável — uma combinação perfeita para ter sucesso tanto em países emergentes quanto nos maduros.

Questões

1. Quais são as chaves da força global da Nokia?
2. O que a Nokia pode fazer para ganhar participação de mercado nos Estados Unidos e na Europa, onde sua presença não é tão forte?
3. No mundo em constante mudança da tecnologia móvel, quais são as maiores ameaças à presença global da Nokia?

Fonte: EWING, Jack. Nokia: lesson learned, reward reaped. *BusinessWeek*, 30 jul. 2007; Face value. *Economist*, 27 maio 2006; KALASVUO, Oli Pekka. Brand identity: a delicate balance between image and authenticity. *Economic Times*, 31 ago. 2010; O'BRIEN, Kevin J. Nokia seeks to reconnect with the U.S. market. *New York Times*, 15 ago. 2010; Best global brands 2009. Interbrand/*BusinessWeek*; Nokia capital markets day presentation, 2009; Nokia, <www.nokia.com>.

Excelência de Marketing

L'Oréal

Quando se trata de globalizar a beleza, ninguém faz isso melhor do que a L'Oréal. A empresa foi fundada em Paris há 100 anos por um jovem químico, Eugene Schueller, que vendia sua tintura de cabelo patenteada para cabeleireiros e salões locais. Na década de 1930, Schueller já havia inventado outros produtos de beleza, como óleo de bronzear e o primeiro shampoo comercializado em massa. Até os dias de hoje, a empresa evoluiu para ser a maior empresa de produtos de beleza e cosméticos do mundo, com distribuição em 130 países, 23 marcas globais e mais de € 17,5 bilhões em vendas.

Grande parte da expansão e do sucesso internacional da empresa é creditada a Sir Lindsay Owen-Jones, que transformou a L'Oréal de uma pequena empresa francesa em um fenômeno internacional de cosméticos com visão estratégica e gestão precisa de marca. Durante seus quase 20 anos como CEO e presidente, Owen-Jones alienou marcas fracas, investiu pesadamente em inovação de produtos, adquiriu marcas etnicamente diversas e se expandiu para mercados com que ninguém sonhava, como China, América do Sul e a antiga União Soviética. Sua missão era atingir a diversidade, “atender as necessidades de homens e mulheres ao redor do globo e tornar os produtos de beleza disponíveis para o máximo possível de pessoas”.

Atualmente, a L'Oréal se concentra em cinco áreas de especialização: cuidados com a pele, cuidados com os cabelos, maquiagem, tintura de cabelo e perfume. Suas marcas se dividem em quatro grupos: (1) produtos de consumo (52 por cento do portfólio da L'Oréal, incluindo a linha Maybelline vendida em massa e produtos de alta tecnologia vendidos a preços competitivos por meio de redes de varejo de massa), (2) produtos de luxo (marcas de prestígio como o perfume Ralph Lauren disponível somente em lojas sofisticadas, lojas de departamento ou lojas especializadas), (3) produtos profissionais (como a linha Redken projetada especificamente para cabeleireiros profissionais) e (4) Active (produtos dermocosméticos vendidos em farmácias).

Para a L'Oréal, o marketing de segmentação precisa do mercado — atingir o público certo com o produto certo no lugar certo — é crucial para seu sucesso global. Como Owen-Jones explicou: “Cada marca está posicionada em um segmento [de mercado] muito preciso, que se sobrepõe o mínimo possível aos outros”.

A empresa construiu seu portfólio principalmente pela aquisição de empresas locais de produtos de beleza em todo o mundo, renovando-as quanto à direção estratégica e expandindo a marca para novas áreas por meio de seu poderoso braço de marketing. Por exemplo, a L'Oréal se

tornou instantaneamente forte (com 20 por cento de participação de mercado) na crescente indústria de cuidados para cabelos étnicos quando comprou e fundiu as empresas norte-americanas Soft Sheen Products em 1998 e Carson Products em 2000. A L'Oréal acreditava que a concorrência havia negligenciado essa categoria porque era antes fragmentada e malcompreendida. A SoftSheen-Carson agora obtém aproximadamente 30 por cento de suas receitas anuais da África do Sul.

A L'Oréal também investe tempo e dinheiro na inovação em seus 14 centros de pesquisa ao redor do mundo, aplicando três por cento das vendas anuais em P&D, mais de um ponto percentual acima da média setorial. Compreender as rotinas de beleza e as necessidades específicas de diferentes culturas, países e consumidores é fundamental para o sucesso global da L'Oréal. Cabelo e pele diferem muito de uma parte do mundo para outra; por isso, os cientistas da L'Oréal estudam os consumidores em banheiros de laboratório e em suas próprias casas, podendo atingir marcos científicos de beleza. No Japão, por exemplo, a L'Oréal desenvolveu o rímel Wondercurl especialmente formulado para curvar os cílios das mulheres asiáticas, que costumam ser curtos e retos. Como resultado, em três meses esse rímel se tornou o mais vendido do Japão, e adolescentes entusiasmadas faziam fila na frente das lojas para comprá-lo. A L'Oréal continuou a pesquisar o mercado e desenvolveu esmalte de unha, blush e outros cosméticos destinados a essa nova geração de garotas asiáticas.

Bem conhecida pelo slogan de sua campanha de 1973 “Porque eu mereço” —, a L'Oréal é agora líder mundial em produtos de beleza. Como Gilles Weil, diretora de produtos de luxo da L'Oréal, explicou: “Você tem que ser local e tão forte quanto as melhores empresas locais, mas sustentado por uma imagem e uma estratégia internacionais”.

Questões

1. Examine o portfólio de marcas da L'Oréal. Que papel desempenharam o marketing de segmentação de mercado, as aquisições inteligentes e as atividades de P&D no crescimento dessas marcas?
2. Quem são os maiores concorrentes da L'Oréal? Locais, globais ou ambos? Por quê?
3. Qual o segredo do sucesso dos lançamentos de produtos locais como o rímel Wondercurl da Maybelline no Japão?
4. O que o futuro reserva para a L'Oréal em nível global? Se você fosse CEO da empresa, como sustentaria sua liderança global?

Fonte: ROBERTS, Andrew. L'Oréal quarterly sales rise most since 2007 on luxury perfume. *Bloomberg BusinessWeek*, 22 abr. 2010; TOMLINSON, Richard. L'Oréal's global makeover. *Fortune*, 30 set. 2002; CARVAJAL, Doreen. International business; primping for the cameras in the name of research. *New York Times*, 7 fev. 2006; MORAIS, Richard C. The color of beauty. *Forbes*, 27 nov. 2000; L'Oréal, <www.loreal.com>.

Panorama brasileiro

Criação de marcas setoriais: o caso da Brasil IT+

Por Janaina de Moura Engracia Giraldi, Naya Jayme Ringer
e Angélica Ferreira Capellaro

Em um mundo cada vez mais complexo e altamente interligado, não apenas as empresas, mas também os países competem em todos os níveis. Muitos países já consideram a reputação nacional um ativo, cujo gerenciamento se mostra como importante estratégia. Por conta dessa importância estratégica, a construção e o gerenciamento de marcas passaram a ser usados por governos como uma ferramenta de promoção de seus países, cidades e setores.

O gerenciamento de marcas dos países é análogo ao gerenciamento de marcas de produtos. No entanto, esse tipo de marca representa produtos intangíveis e promove configurações de clima, condições ambientais, cultura, entre outros aspectos do país. Mesmo que existam semelhanças entre a criação e o gerenciamento de marcas de produtos e lugares, o desenvolvimento de marcas para lugares se mostra muito mais complexo por conta de dificuldades como criar uma comunicação integrada para os aspectos do país ou modificar as características para representá-las nas marcas (o que é muito mais fácil quando se trata de produtos).

A gestão de marcas-países é um fenômeno instigante, além de complexo, pois atualmente existe pouca teoria a respeito do tema, mas uma quantidade significativa de atividades realizadas na prática.

Um país pode ter sua imagem associada a marcas de três formas. Na primeira, o país pode desenvolver produtos com marcas individuais, sem qualquer menção explícita do país de origem. Um exemplo é o caso da Suécia, que possui marcas como IKEA, Volvo e Ericsson. Na segunda forma, o país pode escolher uma estratégia híbrida ou de submarca para suas marcas, combinando os nomes de marcas individuais com o lugar de origem, como, por exemplo, a marca “ZESPRI — New Zealand Kiwi”, com o slogan “Nosso kiwi tem uma diferença única. É chamado de Nova Zelândia”. Por fim, o país pode desenvolver um nome compartilhado para todos os seus produtos e serviços dentro de uma categoria ou setor. O exemplo, neste caso, é o “Café de Colômbia”, marca de exportação de todo o café colombiano.

A segunda e a terceira estratégias podem ser classificadas como marcas guarda-chuva de lugares, sendo esta última uma marca setorial. As marcas setoriais se apresentam como alternativas para países que não consideram adequado o uso de uma única marca nacional, pois alguns produtos e serviços podem não estar diretamente ligados à imagem que se tem de determinado país.

No Brasil, muitas marcas setoriais são apoiadas pela Apex Brasil, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, de forma a desenvolver um elemento único de comunicação, que simbolize as atividades dos setores representados. Para representar o setor de Tecnologia da Informação (TI) brasileiro, foi lançada a marca Brasil IT+, um esforço para impulsionar as exportações do setor. Um dos principais objetivos era evidenciar a competência do Brasil neste setor, destacando de forma mais clara ao mercado internacional a diferenciação do país em relação à Índia, um dos principais *players* mundiais.

Segundo a Apex Brasil, o desenvolvimento de uma marca que unificasse e representasse o setor de TI brasileiro surgiu em 2004, com a criação da marca Brazil IT, voltada exclusivamente ao mercado americano. Para o desenvolvimento da marca, contou-se com fundos de várias associações do setor de tecnologia, com as quais a Apex Brasil estabeleceu convênios. Essas entidades trabalham em consenso quanto ao uso da marca, seus atributos e seu posicionamento, principalmente quando há eventos internacionais, como feiras, procurando sempre divulgar a marca de forma a zelar pela sua continuidade, independentemente de trocas de governos ou lideranças.

Para a escolha do nome da marca, procurou-se um que fosse único e que pudesse descrever o setor com neutralidade, ao mesmo tempo em que mostrasse a união do setor em torno de uma estratégia e as diferentes iniciativas em convivência. Adicionalmente, houve a preocupação em elaborar um nome que fosse aplicável em âmbito global. Procurou-se, também, deixar clara a sua origem e seu propósito. Por isso, em 2009, as entidades envolvidas com a marca promoveram uma revitalização, dando-se, assim, o lançamento da Brasil IT+, que inclui nos seus objetivos um alcance mais global. A nova versão da marca contém a grafia do nome do país em português, Brasil com “s”, procurando demonstrar uma autenticidade perante o mundo. Para aumentar a lembrança da marca, o logo passou a ser acompanhado de um slogan, “Value beyond expectations”, que procura traduzir os valores carregados pela marca.

A criação da marca pretendia certificar a competência e a qualidade do setor brasileiro perante o mundo, além de garantir a entrega de soluções práticas, eficientes e inovadoras, enfatizando atributos que só o Brasil teria a oferecer: “*business expertise*, criatividade, flexibilidade, diversidade, infraestrutura e excelentes condições de realizar parcerias sólidas”. A marca pretendia, ainda, reduzir ruídos em relação ao Brasil, construindo uma imagem positiva e séria do país e do seu setor de TI em específico, criando também uma oferta contínua de mão de obra qualificada. Os serviços, que são a maioria dos itens comercializados pela TI brasileira, demandam o desenvolvimento de uma imagem mais relacionada a um Brasil fornecedor desse setor. O desafio é, então, alterar a percepção de um país fornecedor apenas de recursos naturais.

Para a utilização da marca, as empresas devem seguir corretamente as diretrizes do manual de utilização da marca, que indicam, por exemplo, as variações de cores do logo que podem ser usadas, entre outros detalhes gráficos. Dessa forma, a marca funciona representando todas as marcas individuais das entidades envolvidas na construção do projeto como um todo, com o fim de criar uma chancela para as empresas vinculadas à Brasil IT+.

Questões

1. Quais seriam as vantagens em desenvolver marcas setoriais em vez de marcas de países? Que situações favoreceriam a construção de uma marca setorial, como a Brasil IT+?
2. Identifique que obstáculos ao sucesso da marca Brasil IT+ podem ocorrer nos mercados externos e como as organizações envolvidas no processo (Apex Brasil, empresas e associações brasileiras do setor de TI) podem superá-los.

Fonte: APEX BRASIL. *About Brasil IT+*. Apex Brasil, 2011. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/brasilit/en/sobre.html>>. Acesso em: 29 maio 2011. BIVOLARU, E.; ANDREI, R.; PURCĂROIU, G. V. Branding Romania: a pestel framework based on a comparative analysis of two country brand indexes. *Management & Marketing*, v. 9, n. 4, p. 101-112, 2009. CRESCITELLI, E.; GIRALDI, J. D. M. E. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. *FACEF Pesquisa*, v. 12, p. 269-285, 2009. DINNIE, K. *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. DOMEISEN, N. *Is there a case for national branding?* International Trade Forum, n. 1, p. 14-16, 2003. IVERSEN, N. M.; HEM, L. E. Provenance associations as core values of place umbrella brands. A framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, Bergen, v. 42, n. 5/6, p. 603-626, Janeiro 2008. KOTLER, P.; GERTNER, D. *O estratégico marketing de lugares*. Dossiê HSM Management, v. 44, maio-junho 2004.

Janaina de Moura Engracia Giraldi é professora doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. **Naya Jayme Ringer** e **Angélica Ferreira Capellaro** são mestrandas em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

Notas

- SRIVASTAVA, M. What the Nano means to India. *BusinessWeek*, p. 60-61, 11 maio 2009; HAMM, S. IBM vs. Tata: which is more american? *BusinessWeek*, p. 28, 5 maio 2008; KIRPALANI, M. Tata: the master of the gentle approach. *BusinessWeek*, p. 64-66, 25 fev. 2008; MANEY, K. Model T(ata). *Condé Nast Portfolio*, p. 35-36, fev. 2008; WELCH, D.; LAKSHMAN, N. My other car is a Tata. *BusinessWeek*, p. 33-34, 14 jan. 2008; MEREDITH, R. The next people's car. *Forbes*, p. 70-74, 16 abr. 2007; ENGARDO, P. The last rajah. *BusinessWeek*, p. 46-51, 13 ago. 2007.
- ELLIOTT, M. The new global opportunity. *Fortune*, p. 96-102, 5 jul. 2010.
- TAYLOR III, A. The new motor city. *Fortune*, p. 166-172, 27 out. 2008.
- KILEY, D. Baseball, apple pie . . . and Mihindra? *BusinessWeek*, p. 61-63, 5 nov. 2007.
- ARNDT, M. Invasion of the guatemalan chicken. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 72-73, 22 e 29 mar. 2010.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. Nova York: Free Press, 1980. p. 275.
- TAYLOR III, A. Hyundai smokes the competition. *Fortune*, p. 62-71, 18 jan. 2010; IHLWAN, M.; KILEY, D. Hyundai gains with marketing blitz. *BusinessWeek*, 17 set. 2009; IHLWAN, M.; KILEY, D. Hyundai floors it in the U.S. *BusinessWeek*, p. 30-31, 27 fev. 2009.
- WALLACE, C. P. Charge! *Fortune*, p. 189-96, 28 set. 1998; World Trade Organization, <www.wto.org>.
- Para um tratamento abrangente, veja CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. *International marketing*. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- US export fact sheet. *International Trade Administration*. Disponível em: <http://trade.gov/press/press_releases/2009/export-fact-sheet_021109.pdf>.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm. *Journal of Management Studies* 12, p. 305-22, out. 1975.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. *International marketing*, 9. ed. Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.
- Para um exame completo da pesquisa acadêmica sobre marketing global, veja JOHANSSON, J. K. Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 457-83, 2002. Veja também JOHANSSON, J. K. *Global marketing*, 5. ed. Nova York: McGraw-Hill, 2009. Para algumas questões sobre marketing global, veja CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. *International marketing research*, 3. ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005.
- GUNTHER, M. The world's new economic landscape. *Fortune*, p. 105-106, 26 jul. 2010.
- De acordo com o CIA World Factbook (<www.cia.gov/library/publications/the-worldfactbook/index.html>), existem 34 países desenvolvidos: Andorra, Austrália, Áustria, Bélgica, Bermuda, Canadá, Dinamarca, Ilhas Faroé, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Santa Sé, Islândia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Mônaco, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, San Marino, África do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos. Observa-se que os países desenvolvidos correspondem ao novo termo do Fundo Monetário Internacional (FMI) "economias avançadas" que adiciona Hong Kong, Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan, mas exclui Malta, México, África do Sul e Turquia.
- SHANKAR, S.; ORMISTON, C.; BLOCH, N.; SCHAUS, R.; VISHWANATH, V. How to win in emerging markets. *MIT Sloan Management Review*, abr. 2008.
- KRAFT revamps developing markets after cadbury. *Reuters*, 30 jun. 2010; DOUTHAT, N. Tupperware seals up growth in emerging markets. *Forbes*. Disponível em: <www.forbes.com>. Acesso em: 21 abr. 2010.
- MULIER, T.; PEI, S. Nestle's \$28.1 billion payday gives Google-size cash. *Bloomberg BusinessWeek*, 30 jun. 2010.
- WORLD population to exceed 9 billion by 2050. Press release, Nações Unidas. Disponível em: <www.un.org>. Acesso em: 11 mar. 2009; 2008 World Population Data Sheet. *Population Reference Bureau*. Disponível em: <www.pbr.org>.
- Adaptado de MAHAJAN, V.; DE MORAES, M. V. P.; WIND, J. The Invisible global market. *Marketing Management*, p. 31-35, inverno 2000. Veja também JOHNSON, J.; TELLIS, G. J. Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of Marketing* 72, p. 1-13, maio 2008; KHANA, T.; PALEPU, K. G. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, p. 60-69, out. 2006.
- PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005; DAWAR, N.; CHATTOPADHYAY, A. Rethinking marketing programs for emerging markets. *Long Range Planning* 35, out. 2002.
- BRONNENBERG, B. J.; DUBÉ, J.-P.; DHAR, S. Consumer packaged goods in the United States: national brands, local branding. *Journal of Marketing Research* 44, p. 4-13, fev. 2007; BRONNENBERG, B. J.; DUBÉ, J.-P.; DHAR, S. National brands, local branding: conclusions and future research opportunities. *Journal of Marketing Research* 44, p. 26-28, fev. 2007; BRONNENBERG, B. J.; DHAR, S. K.; DUBÉ, J.-P. Brand history, geography, and the persistence of CPG brand shares. *Journal of Political Economy* 117, p. 87-115, fev. 2009.
- MICHAEL, D.; BHATTACHARYA, A. The BCG 50 local dynamos: how dynamic RDE-based companies are mastering their home markets — and what MNCs need to learn from them. *Boston Consulting Group*, BCG Report, mar. 2008; The stay-at-home giants. *Economist*, p. 78, 15 mar. 2008; In emerging markets "local dynamos" are challenging big multinationals. *Manufacturing & Technology News*, 17 abr. 2008.
- KRIPALANI, M. Finally, coke gets it right. *BusinessWeek*, p. 47, 10 fev. 2003; KRIPALANI, M. Battling for pennies in India's villages. *BusinessWeek*, p. 22, 10 jun. 2002.
- NIEZEN, C.; RODRIGUEZ, J. Distribution lessons from mom and pop. *Harvard Business Review*, abr. 2008; Sweet surrender: can Kraft's Cadbury acquisition help it tap the indian market? *Knowledge@Wharton*, 25 fev. 2010.
- CHRISTENSEN, C. M.; WUNKER, S.; NAIR, H. Innovation vs. poverty. *Forbes*, 13 out. 2008.
- BYRON, E. P & G's global target: shelves of tiny stores. *Wall Street Journal*, 16 jul. 2007; Not so fizzy. *Economist*, p. 66-67, 23 fev. 2002; BATRA, R.; RAMASWAMY, V.; ALDEN, D. L.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; RAMACHANDER, S. Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology* 9, p. 83-95, 2000.
- EINHORN, B. Grudge match in China. *BusinessWeek*, p. 42-43, 2 abr. 2007; FLANNERY, R. Watch your back. *Forbes*, p. 104-5, 23 abr. 2007; HAMM, S.; ROBERTS, D. China's first global capitalist. *BusinessWeek*, p. 52-57, 11 dez. 2006; The fast and the furious. *Economist*, p. 63-64, 25 nov. 2006.
- MERO, J. John Deere's farm team. *Fortune*, p. 119-24, 14 abr. 2008.
- WILLIAMSON, P. J.; ZENG, M. Value for money strategies for recessionary times. *Harvard Business Review*, p. 66-74, mar. 2009; SKULA, V. Business basics at the base of the pyramid. *Harvard Business Review*, p. 53-57, jun. 2008.
- JOHANSSON, J. K. Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. London: Sage, p. 457-83, 2002.
- CIRILLO, J. Western europe is buzzing. *Beverage World*, p. 22-24, jun. 2010.
- CONDON, B. Babble Rouser. *Forbes*, p. 72-77, 11 ago. 2008.
- BECHTEL. Disponível em: <www.bechtel.com/overview.html>; EWING, J. Bechtel drives a highway through the heart of Transylvania. *BusinessWeek*, 7 jan. 2008.
- Para uma visão acadêmica, veja LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing* 6, p. 74-102, verão 1998.
- CHO, K. KFC China's recipe for success. *Forbes India*, 28 out. 2009; Brands annual report 2009. *Yum!* Disponível em: <www.yum.com/annualreport/pdf/2009AnnualReport.pdf>; ARNDT, M.; ROBERTS,

- D. A finger-lickin' good time in China. *BusinessWeek*, p. 50, 30 out. 2006; Cola down Mexico way. *Economist*, p. 69-70, 11 out. 2003.
37. DEUTSCH, C. H. The venturesome giant. *New York Times*, 5 out. 2007.
 38. MAHIDHAR, V.; GIFFI, C.; KAMBIL, A.; ALVANOS, R. Rethinking emerging market strategies. *Deloitte Review*, n. 4, 2009.
 39. BURGERS and fries a la française. *Economist*, p. 60-61, 17 abr. 2004; JOHANSSON, J. K. Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management. In: WEITZ, B.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, 2002. p. 457-83; ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. The GMS: a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing* 66, p. 40-56, out. 2002; What makes a company great? *Fortune*, p. 218-26, 26 out. 1998; WYSOCKI JR., B. The global mall: in developing nations, many youths splurge, mainly on U.S. goods. *Wall Street Journal*, 26 jun. 1997; SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAY, S. R. G.; VARADARAJAN, P. R. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 57, p. 1-17, out. 1993; LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, p. 92-102, maio/jun. 1983.
 40. EDMONDSON, Gail. Skoda means quality. Really. *BusinessWeek*, p. 46, 1º out. 2007. Algumas das piadas mais populares do passado: "Como você dobra o valor de um Skoda? Encha o tanque de gasolina", "Como você chama um Skoda com teto solar? Uma caçamba de lixo" e "Por que você precisa de um desembaçador traseiro em um Skoda? Para manter as mãos aquecidas quando o empurra".
 41. Para algumas questões sobre método de pesquisa para adaptar pesquisas tipo survey a diferentes culturas, veja DE JONG, M. G.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; VELDKAMP, B. P. A model for the construction of country-specific yet internationally comparable short-form marketing scales. *Marketing Science* 28, p. 674-89, jul./ago. 2009.
 42. HOLLIS, N. The global brand. Nova York: Palgrave Macmillan, 2008; HOLLIS, N. Going global? Better think local instead. *Brandweek*, p. 14, 1º dez. 2008.
 43. U.S. soft drink consumption on the decline. *Reuters*, 24 ago. 2009; *The Economist*: pocket world in figures. Profile Books: London, 2009.
 44. Para alguns exemplos recentes, veja VALENZUELA, A.; MELLERS, B.; STEBEL, J. Pleasurable surprises: a cross-cultural study of consumer responses to unexpected incentives. *Journal of Consumer Research* 36, p. 792-805, fev. 2010; ÜSTÜNER, T.; HOLT, D. B. Toward a theory of status consumption in less industrialized countries. *Journal of Consumer Research* 37, p. 37-56, jun. 2010; KOPALLE, P. K.; LEHMANN, D. R.; FARLEY, J. U. Consumer expectations and culture: the effect of belief in karma in India. *Journal of Consumer Research* 37, p. 251-63, ago. 2010.
 45. HOFSTEDE, G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
 46. AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. The lure of global branding. *Harvard Business Review* 37, p. 137-44, nov. 1999.
 47. Para um estudo aprofundado de branding na Ásia em particular, veja KUMAR, S. R. *Marketing & branding: the indian scenario*. Deli: Pearson Education, 2007; ROLL, M. *Asian brand strategy: how Asia builds strong brands*. Nova York: Palgrave Macmillan, 2006; TEMPORAL, P. *Branding in Asia: the creation, development, and management of asian brands for the global market*. Cingapura: John Wiley & Sons, 2001.
 48. ARNDT, M. Knock knock, it's your Big Mac. *BusinessWeek*, p. 36, 23 jul. 2007; RAGHAVAN, L. Lessons from the Maharaja Mac: five rules for entering the indian market. *Landor Associates*. Disponível em: <www.landor.com>. Acesso em: dez. 2007.
 49. CHANDRASEKARAN, D.; TELLIS, G. J. Global takeoff of new products: culture, wealth, or vanishing differences? *Marketing Science* 27, p. 844-60, set./out. 2008.
 50. ABBOUD, L. Philips widens marketing push in India. *Wall Street Journal*, 20 mar. 2009.
 51. KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Global marketing*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005; KEEGAN, W. J. *Global marketing management*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
 52. PRADA, P.; ORWALL, B. A certain "je ne sais quoi" at Disney's new park. *Wall Street Journal*, 12 mar. 2003.
 53. VAN DER LANS, R.; COTE, J. A.; COLE, C. A.; LEONG, S. M.; SMIDTS, A.; HENDERSON, P. W.; BLUEMELHUBER, C.; BOTTOMLEY, P. A.; DOYLE, J. R.; FEDORIKHIN, A.; MOORTHY, J.; RAMASESHAN, B.; SCHMITT, B. H. Cross-national logo evaluation analysis: an individual-level approach. *Marketing Science* 28, p. 968-85, set./out. 2009.
 54. HONG, F. C. (Frank); PECOTICH, A.; SHULTZ II, C. J. Language constraints, product attributes, and consumer perceptions in east and southeast Asia. *Journal of International Marketing* 10, p. 29-45, jun. 2002.
 55. LASSWELL, M. Lost in translation. *BusinessWeek*, p. 68-70, ago. 2004; CARPENTER, R. P.; and the Globe Staff. What they meant to say was . . . *Boston Globe*, 2 ago. 1998.
 56. Para uma distinção interessante baseada no conceito de posicionamento cultural de consumidor global, veja ALDEN, D. L.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; BATRA, R. Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *Journal of Marketing* 63, p. 75-87, jan. 1999.
 57. MADDEN, T. J.; HEWETT, K.; ROTH, M. S. Managing images in different cultures: a cross-national study of color meanings and preferences. *Journal of International Marketing* 8, p. 90-107, inverno 2000; GÜRHAN-CANLI, Z.; MAHESWARAN, D. Cultural variations in country-of-origin effects. *Journal of Marketing Research* 37, p. 309-17, ago. 2000.
 58. FOWLER, G.; STEIBERG, B.; PATRICK, A. O. Globalizing Apple's ads. *Wall Street Journal*, 1º mar. 2007; VOIGHT, Joan. Best campaign of the year: Apple "Mac vs. PC". *Adweek*, 17 jul. 2007.
 59. Veja, por exemplo, CHAN, H.; WAN, L. C.; SHIN, L. Y. M. The contrasting effects of culture on consumer tolerance: interpersonal face and impersonal fate. *Journal of Consumer Research* 36, p. 292-304, ago. 2009.
 60. KRISHNA, A.; AHLUWALIA, R. Language choice in advertising to bilinguals: asymmetric effects for multinationals versus local firms. *Journal of Consumer Research* 35, p. 692-705, dez. 2008.
 61. MADDEN, N. Crossing borders by building relationships. *Advertising Age*, p. 32, 13 out. 2008.
 62. KHICHA, P. Building brands in rural India. *Brandchannel*. Disponível em: <www.brandchannel.com>. Acesso em: 8 out. 2007.
 63. GRAHAM, J. L.; MINTU, A. T.; ROGERS, W. Explorations of negotiations behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science* 40, p. 72-95, jan. 1994.
 64. Percepções de preço podem diferir também, veja BOLTON, L. E.; KEH, H. T.; ALBA, J. W. How do price fairness perceptions differ across culture? *Journal of Marketing Research* 47, p. 564-76, jun. 2010.
 65. PIERSON, D. Beijing loves IKEA — but not for shopping. *Los Angeles Times*, 25 ago. 2009; FONG, M. IKEA hits home in China: the swedish design giant, unlike other retailers, slashes prices for the chinese. *Wall Street Journal*, p. B1, 3 mar. 2006.
 66. As empresas muitas vezes reagem e contestam legalmente a imposição de quaisquer tarifas. Após vários anos, o governo chinês conseguiu derrubar a taxa de imposto aos fabricantes de pneus off-road. Veja: Commerce finds unfair dumping of off-road tires from China. *International Trade Association*, 6 fev. 2008; Ministry: China pleased U.S. overturned duties on its off-road tires. *People's Daily*, 17 ago. 2010.
 67. AGMA. KPMG/AGMA survey projects global "global market" of \$58 billion for information technology manufacturers. *KPMG*. Disponível em: <www.kpmg.com>. Acesso em: 11 dez. 2008.
 68. BLANCHARD, D. Just in time — how to fix a leaky supply chain. *IndustryWeek*, 1º maio 2007.
 69. ANTIA, K. D.; BERGEN, M. E.; DUTTA, S.; FISHER, R. J. How does enforcement deter gray market incidence? *Journal of Marketing* 70, p. 92-106, jan. 2006; MYERS, M. B.; GRIFFITH, D. A. Strategies for combating gray market activity. *Business Horizons* 42, p. 2-8, nov./dez. 1999.
 70. GROW, B.; TSCHANG, C.-C.; EDWARDS, C.; BURNSSED, B. Dangerous fakes. *BusinessWeek*, 8 out. 2008; BURNSSED, B. The most counterfeited products. *Businessweek*. Disponível em: <www.businessweek.com>. Acesso em: 8 out. 2008.
 71. IPR seizure statistics. US Department of Homeland Security. Disponível em: <www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ipr/pubs/seizure/>. Acesso em: 9 dez. 2010.
 72. SHINE, E. Faking out the fakers. *BusinessWeek*, p. 76-80, 4 jun. 2007.

73. KONG, D. Smart tech fights fakes. *Business 2.0*, p. 30, mar. 2007.
74. ARNOLD, D. Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*, p. 131-37, nov./dez. 2000.
75. Ibid.
76. GIELENS, K.; VAN DE GUTCH, L. M.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; DEKIMPE, M. G. Dancing with a giant: the effect of Wal-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of european retailers. *Journal of Marketing Research* 45, p. 519-34, out. 2008.
77. O'LEARY, N. Infiniti plays up japanese heritage in global campaign. *Brandweek*, p. 5, 15 fev. 2010.
78. THE SHOCK of old. *Economist*, p. 49, 13 jul. 2002.
79. FROM FANTASY worlds to food. *Economist*, p. 73, 11 nov. 2006; A new sort of beauty contest. *Economist*, p. 68, 11 nov. 2006.
80. BAGENAL, F.; HARLOW, J. Borat make benefit kazakh tourist boom. *Sunday Times*, 3 dez. 2006; MINOT, L. Borat causes tourism boom. *The Sun*, 5 mar. 2007; Borat "boosted kazakh tourism". *ABC News*. Disponível em: <www.abc.net.au>. Acesso em: 13 nov. 2008.
81. RENDON, J. When nations need a little marketing. *New York Times*, 23 nov. 2003.
82. KAKISSIS, J. Vacationers rethink Greece amid debt crisis. *National Public Radio*. Disponível em: <www.npr.org>. Acesso em: 22 jun. 2010; BECATOROS, E. Greece's tourism industry under threat. *MSNBC*. Disponível em: <www.msnbc.com>. Acesso em: 15 jun. 2010.
83. GURHAN-CANLI, Z.; MAHESWARAN, D. Cultural variations in country-of-origin effects. *Journal of Marketing Research* 37, p. 309-17, ago. 2000. Para outras questões relacionadas, veja também DONG, L.; TIAN, K. The use of western brands in asserting chinese national identity. *Journal of Consumer Research* 36, p. 504-23, out. 2009; ZHANG, Y.; KHARE, A. The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research* 36, p. 524-37, out. 2009; VARMAN, R.; BELK, R. W. Nationalism and ideology in an anticonsumption movement. *Journal of Consumer Research* 36, p. 686-700, dez. 2009.
84. HOLT, D. B. QUELCH, J. A.; TAYLOR, E. L. How global brands compete. *Harvard Business Review* 82, p. 68-75, set. 2004; STEENKAMP, J.-B. E. M.; BATRA, R.; ALDEN, D. L. How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies* 34, p. 53-65, jan. 2003.
85. GÜRHAN-CANLI e MAHEWARAN. Cultural variations in country-of-origin effects. JOHANSSON, J. K. Global marketing: research on foreign entry, local marketing, global management. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, 2002. p. 457-83; Old wine in new bottles. *Economist*, p. 45, 21 fev. 1998; JOHANSSON, J. K. Determinants and effects of the use of "made in" labels. *International Marketing Review (UK)*, p. 47-58, 6 jan. 1989; BILKEY, W. J.; NES, E. Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies* 13, p. 89-99, primavera / verão 1982.
86. WEISUL, K. Why more are buying into "buy local". *Bloomberg BusinessWeek*, 1, p. 57-60, mar. 2010.
87. SAPSFORD, J.; SHIROUZO, N. Mom, apple pie and . . . Toyota? *Wall Street Journal*, 11 maio 2006.
88. HEIN, K. Emerging markets still like U.S. brands. *Brandweek*, p. 4, 16 abr. 2007.
89. Para uma discussão adicional, veja: Strengthening brand America. *The Burghard Group*. Disponível em: <www.strengtheningbrandamerica.com>. Acesso em: 9 dez. 2010.
90. BACKALER, J. Haier: a chinese company that innovates. *China Tracker*. Disponível em: <www.forbes.com>. Acesso em: 17 jun. 2010; RUIMIN, Z. Voices from China. *Forbes*, 28 set. 2009.
91. GREWAL, R.; CHANDRASHEKARAN, M.; DWYER, F. R. Navigating local environments with global strategies: a contingency model of multinational subsidiary performance. *Marketing Science* 27, p. 886-902, set./out. 2008; BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. *Managing across borders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989.
92. IHLWAN, M. The foreigners at the top of LG. *BusinessWeek*, p. 56-57, 22 dez. 2008.
93. MURPHY, J. The Jack's eye-view on marketing a global brand locally. Palestra dada em The Beverage Forum, Nova York, NY, 20 maio 2009.
94. MCKAY, B. Coke hunts for talent to re-establish its marketing might. *Wall Street Journal*, 6 mar. 2002.
95. KILEY, D. Ghosn hits the accelerator. *BusinessWeek*, 1º maio 2008.

Gestão de longo prazo de uma organização de marketing holístico

PARTE 8 Sucesso de longo prazo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são as principais tendências nas práticas de marketing?
2. Quais são os fatores primordiais de um marketing interno eficaz?
3. Como as empresas podem ser socialmente responsáveis?
4. Como uma empresa pode melhorar sua capacidade de implementar programas de marketing?
5. Quais ferramentas estão disponíveis para ajudar as empresas a monitorar e melhorar suas atividades de marketing?

Para que uma marca cresça com vigor no longo prazo, a organização precisa ser gerenciada de modo apropriado. Empresas que adotam o marketing holístico devem desempenhar uma série de atividades de marketing planejadas com cuidado e interconectadas, além de satisfazer um conjunto cada vez mais amplo de componentes e objetivos. Também devem considerar uma vasta gama de efeitos causados por suas ações. Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade viraram prioridade na medida em que as organizações passaram a lidar com os efeitos de curto e de longo prazo de seu marketing. Algumas empresas adotaram essa nova visão de iluminismo corporativo e a converteram na própria essência do que fazem. Veja o exemplo da Timberland.¹

A Timberland, fabricante de botas, sapatos, roupas e acessórios rústicos, tem paixão pela vida ao ar livre. A empresa tem como alvo as pessoas que vivem, trabalham e se divertem ao ar livre; por isso, faz sentido que ela queira fazer o que for preciso para proteger o meio ambiente. Nas duas últimas décadas, o compromisso e as ações da Timberland iluminaram o caminho para empresas verdes em todo o mundo. Entre suas iniciativas revolucionárias está a aplicação em seus sapatos de um “rótulo nutricional”, que mede seu “grau ecológico” — quanta energia foi consumida em sua fabricação, quais os custos de transporte e mão de obra incorridos e qual parte é renovável. A Timberland também lançou uma nova linha de calçados chamada Earthkeepers, feita de algodão orgânico, PET reciclado e pneus reciclados (para a sola). Os sapatos são projetados para serem desmontados, e mais de 50 por cento das peças podem ser recicladas. A Timberland atraiu uma comunidade on-line para a linha Earthkeepers oferecendo dicas e informações sobre eventos focados na preservação do meio ambiente. Suas realizações nos negócios comprovam que empresas social e ambientalmente responsáveis podem ser bem-sucedidas. As vendas chegaram a US\$ 1,2 bilhão em 2009, e a Timberland já recebeu inúmeros prêmios, que vão desde uma colocação estável entre as “100 melhores empresas para trabalhar” da Fortune até o Prêmio Ron Brown de liderança corporativa, premiação recebida pelo governo americano que reconhece empresas por suas relações excepcionais com funcionários e a comunidade.

Muitas outras marcas, como Ben & Jerry’s, Odwalla, Patagonia, Stonyfield Farm, Whole Foods e Seventh Generation adotaram filosofias e práticas semelhantes. O sucesso em marketing holístico exige eficácia em marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Os capítulos anteriores abordaram os dois primeiros tópicos e a estratégia e as táticas de marketing. Neste, abordaremos os dois últimos tópicos e como o marketing deve ser administrado e conduzido com responsabilidade. Examinaremos como as empresas organizam, implementam, avaliam e controlam as atividades de marketing em um contexto de importância cada vez maior da responsabilidade social. Começaremos pelo exame das mudanças na maneira como as empresas conduzem o marketing hoje em dia.



A paixão da Timberland pelas atividades ao ar livre e pelo meio ambiente influenciam sua escolha de quais produtos vender e a forma como ela os fabrica e vende.

Tendências nas práticas de marketing

Os capítulos 1 e 3 descreveram algumas mudanças importantes no macroambiente do marketing, como a globalização, a desregulamentação, a fragmentação do mercado, o crescente poder dos clientes e as questões ambientais.² Com essas mudanças associadas a todas as notáveis evoluções em computadores, software, Internet e telefones celulares, sem dúvida o mundo se transformou em um lugar muito diferente para as empresas. Nos capítulos anteriores, detalhamos as muitas mudanças no marketing que dominaram a primeira década do século XXI.³ A Tabela 22.1 resume as mais importantes delas, e faremos uma breve revisão de algumas a seguir.

Recentemente, as empresas passaram a ter de operar em um cenário econômico de crescimento lento, caracterizado por consumidores exigentes, concorrência acirrada e um mercado turbulento. A era de consumo desenfreado chegou ao fim, e muitos consumidores lidam com rendimentos reduzidos e poder aquisitivo menor.⁴ Uma base de consumidores endividados penaliza as empresas que ainda adotam uma filosofia de venda do tipo “compre agora, pague depois”, e consumidores e empresas, sem distinção, têm ponderado cada vez mais as consequências ambientais e sociais de suas ações.

À medida que os consumidores se tornam mais disciplinados em termos de gastos e adotam uma atitude “menos é mais”, cabe aos profissionais de marketing criar e comunicar o verdadeiro valor de seus bens e serviços.⁵ O marketing pode e deve desempenhar um papel fundamental na melhoria dos padrões e da qualidade de vida, especialmente em tempos difíceis. As empresas devem buscar melhorar de forma contínua o que fazem.⁶

Não se pode ganhar ficando parado. Problemas e fracassos recentes de empresas como Blockbuster, Barnes & Noble e Kodak refletem uma incapacidade de se ajustar a um ambiente de marketing radicalmente diferente. As empresas devem, isso sim, investir em melhorar suas ofertas e encontrar grandes novas ideias. Às vezes, como fizeram IBM, Microsoft e Intel, elas podem ter que mudar a essência de seus modelos de negócio. Os profissionais de marketing devem colaborar estreitamente e desde o início com o desenvolvimento de produtos e com a área de P&D, e mais tarde com a força de vendas, para desenvolver e vender

TABELA 22.1 Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

• Reengenharia. Indicar equipes para gerenciar os processos que criam valor para o cliente e derrubar barreiras entre departamentos.
• Terceirização. Adquirir mais bens e serviços de fornecedores externos, nacionais ou estrangeiros.
• Benchmarking. Estudar as “empresas com as melhores práticas” a fim de melhorar o próprio desempenho.
• Parcerias com fornecedores. Firmar parcerias com um número menor de fornecedores, sobretudo aqueles capazes de agregar mais valor.
• Parcerias com clientes. Trabalhar mais próximo dos clientes para agregar valor às operações deles.
• Fusões. Adquirir ou fundir-se com empresas do mesmo setor ou de setores complementares, a fim de obter economias de escala ou de escopo.
• Globalização. Aumentar os esforços para “pensar globalmente” e “agir localmente”.
• Achatamento. Reduzir o número de níveis organizacionais com o objetivo de se aproximar mais do cliente.
• Focalização. Determinar quais são os negócios e os clientes mais lucrativos e se concentrar neles.
• Justificação. Tornar a prestação de contas mais transparente por meio de medição, análise e documentação dos efeitos das ações de marketing.
• Aceleração. Planejar a organização e estabelecer processos para responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.
• Empowering. Encorajar e delegar poder aos funcionários, para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas.
• Ampliação. Levar em conta os interesses de clientes, funcionários, acionistas e outros stakeholders nas atividades da empresa.
• Monitoramento. Monitorar o que é dito na Internet e em outras mídias, além de estudar clientes, concorrentes e outros para melhorar as práticas comerciais.

bens e serviços que satisfaçam plenamente as necessidades e desejos dos clientes. Também devem tratar as finanças, a manufatura e a logística de modo a estabelecer uma mentalidade de criação de valor na organização.

Mercados emergentes como Índia e China oferecem novas fontes de demanda imensas — mas, com frequência, somente para determinados tipos de produto e a determinados preços. Em todos os mercados, planos e programas de marketing crescerão de modo mais localizado e culturalmente sensível, enquanto marcas fortes bem diferenciadas e continuamente aprimoradas continuarão a ser fundamentais ao sucesso de marketing. As empresas continuarão a usar mais a mídia social e menos as tradicionais. A Web permite profundidade e amplitude sem precedentes das comunicações e da distribuição, e sua transparência exige que as empresas sejam honestas e autênticas.

As empresas também enfrentam dilemas éticos e escolhas desconcertantes. Os consumidores podem valorizar a conveniência, mas como justificar produtos descartáveis ou embalagens elaboradas em um mundo que tenta minimizar o desperdício? Estimular as aspirações materiais pode desafiar a necessidade de sustentabilidade. Por conta da intensificação da sensibilidade do consumidor e da regulamentação do governo, as empresas inteligentes passaram a criar projetos tendo em mente eficiência energética, pegadas de carbono, grau de toxicidade e facilidade de descarte. Algumas dão preferência a fornecedores locais em detrimento dos mais distantes. A indústria automobilística e as companhias aéreas devem se preocupar particularmente com a liberação de CO₂ na atmosfera.

Toyota Prius Alguns especialistas em automóveis zombaram da previsão da Toyota de vender 300 mil carros no prazo de cinco anos a partir do lançamento de seu modelo Prius, com motor híbrido a gás e elétrico, em 2001. Mas, em 2004, o Prius tinha uma lista de espera de seis meses. A fórmula vencedora da Toyota consiste em um poderoso motor elétrico com capacidade de alternar rapidamente a fonte de energia — resultando em 55 milhas por galão para a cidade e na estrada — aliado ao espaço interno e à potência de um sedã familiar, sem falar em seu projeto e estilo ecológicos, custando um pouco mais de US\$ 20 mil. A lição? Produtos funcionais que os consumidores veem como amigáveis ao meio ambiente podem oferecer opções atrativas. Agora, a Toyota passou a desenvolver híbridos para toda a sua linha de automóveis, e as montadoras norte-americanas têm seguido seu exemplo.⁷

Mais do que nunca, os profissionais de marketing devem pensar de forma holística e usar criativas soluções ganha-ganha para equilibrar demandas conflitantes. Devem desenvolver programas de marketing totalmente integrados e relacionamentos significativos com uma gama de públicos.⁸ Devem fazer o que é certo dentro de suas empresas e ponderar as consequências mais amplas no mercado, tópicos esses que retomaremos a seguir.

Marketing interno

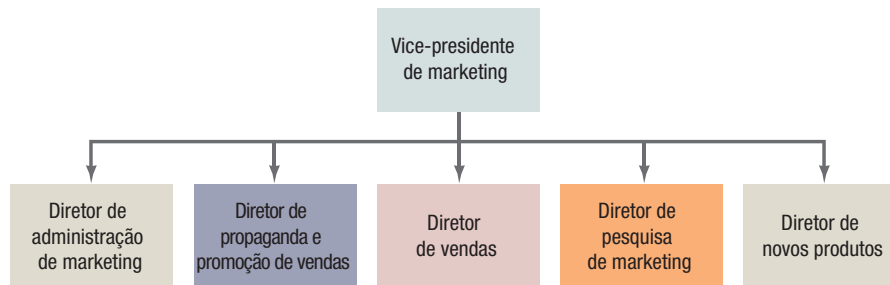
Tradicionalmente, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir a voz deles às várias áreas funcionais da organização.⁹ Mas, em uma empresa em rede, *todas* as áreas funcionais podem interagir diretamente com os clientes. O marketing não detém mais a posse exclusiva dessa interação; em vez disso, deve agora integrar todos os processos que mantêm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único “rosto” e ouçam uma única “voz” ao interagir com a empresa.¹⁰

O *marketing interno* requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente. A empresa terá um marketing eficaz somente quando *todos* os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes.¹¹ A seção Memorando de Marketing “Características de departamentos realmente orientados para o cliente” apresenta uma ferramenta que avalia quais departamentos de uma empresa estão efetivamente centrados no cliente.

Características de departamentos realmente orientados para o cliente

P&D	• Gastam tempo reunindo-se com clientes e ouvindo seus problemas. • Recebem bem o envolvimento do marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto. • Comparam seus produtos com os da concorrência e procuram as “melhores soluções da classe”. • Verificam as reações e solicitam sugestões dos clientes à medida que o projeto avança. • Aperfeiçoam continuamente o produto com base no feedback do mercado.
Compras	• Buscam proativamente os melhores fornecedores em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram seu negócio. • Constroem relacionamentos de longo prazo com menos fornecedores, porém de alta qualidade e confiáveis. • Não comprometem a qualidade buscando menores preços.
Produção	• Convidam os clientes a visitar suas fábricas. • Visitam as fábricas dos clientes para ver como os produtos da empresa são usados. • Fazem horas extras de boa vontade quando necessário para cumprir prazos de entrega. • Procuram continuamente formas de produção mais rápidas ou mais baratas. • Melhoram continuamente a qualidade do produto, visando à ausência de defeitos. • Atendem às exigências dos clientes de “customização” quando isso pode ser feito de maneira lucrativa.
Marketing	• Estudam as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos. • Alocam esforços de marketing em relação ao potencial de lucros a longo prazo dos segmentos-alvo. • Desenvolvem ofertas vantajosas para cada segmento de mercado. • Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes. • Reúnem e avaliam de forma contínua ideias para novos produtos e para o aperfeiçoamento de bens e serviços existentes com vistas a atender às necessidades dos clientes. • Influenciam todos os departamentos e funcionários da empresa a fim de que concentrem seus pensamentos e práticas nos clientes.
Vendas	• Têm conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente. • Esforçam-se para dar ao cliente “a melhor solução”, mas prometem apenas o que podem cumprir. • Fornecem feedback das necessidades dos clientes e ideias aos encarregados do desenvolvimento de produtos. • Atendem os mesmos clientes por um longo período.
Logística	• Estabelecem um alto padrão de prazo de entrega e buscam cumpri-lo consistentemente. • Operam um competente e amigável departamento de serviços ao cliente que pode responder a perguntas, processar queixas e resolver problemas de maneira satisfatória e no prazo adequado.
Contabilidade	• Preparam relatórios periódicos de “rentabilidade” por produto, segmento de mercado, territórios de vendas, volume de pedidos e clientes individuais. • Preparam faturas customizadas para as necessidades dos clientes e respondem às reclamações com cortesia e rapidez.
Finanças	• Compreendem e dão apoio às despesas de marketing (por exemplo, propaganda de imagem) que representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo. • Adaptam o financiamento às necessidades financeiras dos clientes. • Tomam decisões rápidas quanto à credibilidade financeira dos clientes.
Relações públicas	• Disseminam notícias favoráveis a respeito da empresa e controlam os danos de notícias desfavoráveis. • Atuam como clientes internos e como defensores públicos de melhores políticas e práticas da empresa.
Outros profissionais em contato com clientes	• São competentes, gentis, alegres, confiáveis e responsivos.

Vejamos como os departamentos de marketing têm sido organizados, como eles podem trabalhar eficazmente com outros departamentos e como as empresas podem promover uma cultura criativa de marketing que permeie toda a organização.¹²

**Figura 22.1**

Organização funcional

Organização do departamento de marketing

Os modernos departamentos de marketing podem ser organizados de várias maneiras, que às vezes se sobrepõem: funcionalmente, geograficamente, por produto ou marca, por mercado ou matricialmente.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL Na forma mais comum de organizar um departamento de marketing, especialistas em determinadas funções reportam ao vice-presidente de marketing que, por sua vez, coordena as atividades de todos. Além dos cinco especialistas mostrados na Figura 22.1, pode haver especialistas em atendimento ao cliente, planejamento de marketing, logística, marketing direto e marketing digital.

A principal vantagem da organização funcional é a sua simplicidade administrativa. No entanto, desenvolver relações de trabalho harmoniosas dentro do departamento pode ser um grande desafio. Essa forma também pode perder sua eficácia à medida que aumenta o número de produtos e mercados e cada grupo funcional compete com os outros por orçamento e *status*. O diretor de marketing tem de ponderar as queixas conflitantes e enfrenta um difícil problema de coordenação.

ORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA Uma empresa que atende o mercado nacional frequentemente organiza sua força de vendas (e, às vezes, o marketing) de acordo com subdivisões geográficas.¹³ O gerente nacional de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais de vendas, e cada um deles pode supervisionar seis gerentes de zona, que supervisionam oito gerentes distritais, que por sua vez supervisionam dez vendedores cada.

Algumas empresas empregam *especialistas de mercados regionais* (gerentes de marketing regionais ou locais) para dar apoio aos esforços de vendas em mercados de grandes volumes. Um desses mercados poderia ser Miami, na Flórida, onde quase dois terços das famílias são de origem hispânica.¹⁴ O especialista de Miami conheceria os clientes, ajudaria os gerentes de marketing da sede a ajustar seu mix de marketing à cidade e prepararia planos locais anuais e de longo prazo para ali vender todos os produtos da empresa. Algumas empresas precisam elaborar programas de marketing específicos para diferentes partes do país porque a localização geográfica altera muito o desenvolvimento de sua marca.

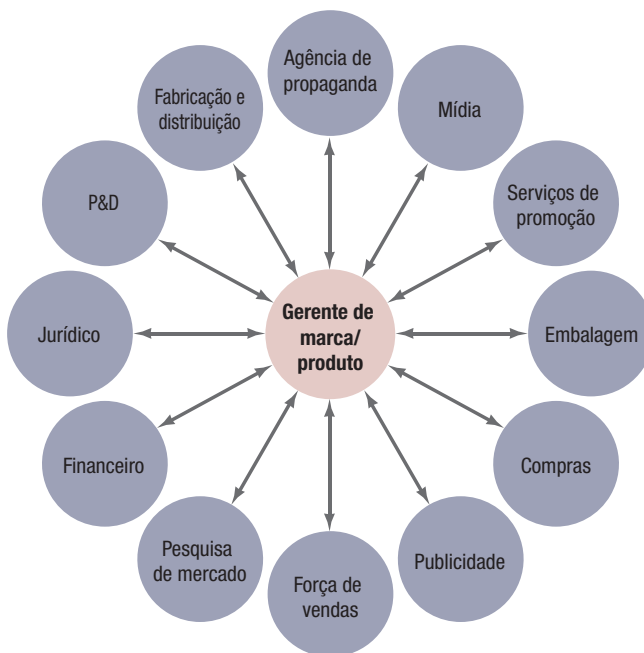
ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO OU MARCA Empresas que produzem uma variedade de produtos e marcas costumam estabelecer uma organização por produto (ou marca). Isso não substitui a organização funcional, mas atende outra hierarquia de administração. Um gerente de produto supervisiona os gerentes de categoria de produtos, que, por sua vez, supervisionam gerentes de produto e marca específicos.

Uma organização por produto faz sentido quando os produtos da empresa são muito diferentes ou quando o número de produtos é grande demais para ser gerenciado por uma organização funcional de marketing. Às vezes, essa forma de organização se caracteriza por um **sistema de centros e raios**. Simbolicamente, o gerente de marca ou produto ocupa o centro, do qual saem os raios que chegam até os vários departamentos (veja a Figura 22.2). Eis algumas tarefas dos gerentes:

- Desenvolver uma estratégia competitiva de longo prazo para o produto.
- Preparar um plano anual de marketing e previsões anuais de vendas.

Figura 22.2

As interações do gerente de produto



- Trabalhar com agências de propaganda para desenvolver textos, programas e campanhas.
- Estimular o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores.
- Reunir continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes e dos intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.
- Começar o aperfeiçoamento de produtos para atender a novas necessidades do mercado.

A organização por produtos permite ao gerente se concentrar no desenvolvimento de um programa de marketing eficiente em custo e reagir mais rapidamente a novos produtos no mercado; também provê um defensor às marcas menos importantes da empresa. No entanto, esse tipo de organização apresenta algumas desvantagens:

- Os gerentes de produto e marca não têm autoridade suficiente para cumprir suas responsabilidades.
- Eles se tornam especialistas em seu produto, mas raramente desenvolvem as habilidades necessárias para cada função específica.
- O sistema de gerenciamento por produtos frequentemente se mostra muito dispendioso. Uma pessoa é indicada para gerenciar cada produto ou marca principal e logo são designados mais gerentes para administrar até mesmo produtos e marcas sem importância.
- Os gerentes de marca geralmente administram uma marca por apenas um curto período. O envolvimento de curto prazo leva a um planejamento de curto prazo e dificulta a construção das forças de longo prazo.
- A fragmentação dos mercados torna mais difícil o desenvolvimento de uma estratégia nacional. Os gerentes de marca precisam agradar grupos de vendas regionais e locais, o que resulta em uma transferência de poder do marketing para as vendas.
- Os gerentes de produto e de marca fazem com que a empresa se concentre na construção de participação de mercado, e não no relacionamento com clientes.

Uma segunda alternativa para a organização por produto é a utilização de *equipes de produto*. Existem três tipos de equipe: vertical, triangular e horizontal (veja a Figura 22.3). As abordagens de equipes de produto triangular e horizontal permitem que cada marca importante seja administrada por uma **equipe de gestão do ativo da marca** (BAMT, do inglês *brand-asset management team*), formada por representantes-chave das principais funções que afetam o desempenho da marca. A empresa se divide em várias dessas equipes, que periodicamente se reportam

a um comitê de diretores do ativo da marca, o qual se reporta a um diretor de *branding*. Isso é muito diferente da maneira como as marcas são tradicionalmente tratadas.

Uma terceira alternativa é eliminar os cargos de gerente de produto no caso dos produtos menos importantes e designar dois ou mais produtos para cada um dos gerentes restantes. Isso é viável quando dois ou mais produtos possuem um conjunto similar de necessidades. Uma empresa de cosméticos não precisa de gerentes de produto para cada um de seus produtos, porque os cosméticos atendem a uma necessidade básica: a beleza. Por outro lado, uma empresa de artigos de uso pessoal requer gerentes diferentes para remédios que combatem a dor de cabeça, cremes dentais, sabonetes e xampus, porque esses produtos diferem com relação ao uso e interesse.

Em uma quarta alternativa, o *gerenciamento por categorias*, uma empresa se concentra em categorias de produtos para gerenciar suas marcas. A Procter & Gamble, pioneira no sistema de gerenciamento de marcas, assim como várias outras grandes empresas de bens de consumo, optou pelo gerenciamento por categorias, assim como as empresas fora do canal supermercadista.¹⁵ A P&G cita diversas vantagens. Ao estimular a competição interna entre gerentes de marca, o sistema tradicional por gerenciamento de marcas os incentivava a se sobressair, mas também gerava muita competição interna por recursos e falta de coordenação. O novo esquema foi projetado para assegurar que todas as categorias recebessem recursos adequados.

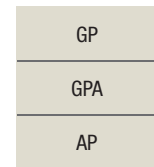
Outro argumento a favor do gerenciamento por categorias é o crescente poder do comércio varejista, que tende a pensar em termos de categorias de produtos. A P&G achava que faria sentido usar o mesmo raciocínio para lidar com linhas similares. Varejistas e redes regionais de supermercados, como Walmart e Dominick's, adotaram o gerenciamento por categorias para definir o papel estratégico de uma determinada categoria de produtos dentro da loja, assim como para tratar de questões operacionais como logística, o papel dos produtos de marca própria e as compensações entre oferecer variedade de produtos e evitar a duplicidade ineficiente.¹⁶

Na realidade, em algumas empresas de bens de consumo, o gerenciamento por categorias evoluiu para o gerenciamento de corredores, e abrange várias categorias correlacionadas normalmente encontradas nas mesmas seções de supermercados e mercearias. O iogurte Yoplait da General Mills tem funcionado como *category advisor* no corredor de laticínios em 24 grandes varejistas, aumentando a exposição na gôndola do iogurte de quatro a oito pés de cada vez e aumentando as vendas de iogurte em nove por cento e as da categoria de laticínios em 13 por cento nacionalmente.¹⁷

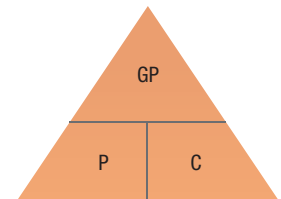
ORGANIZAÇÃO POR GERÊNCIA DE MERCADOS A Canon vende aparelhos de fax aos mercados consumidor, organizacional e governamental. A Nippon Steel vende aço aos setores ferroviário, de construção e de utilidade pública. Quando os consumidores pertencem a diferentes grupos de usuário, com preferências e práticas de compra distintas, é desejável uma **organização por gerência de mercados**. Um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais e utilizam os serviços de departamentos específicos quando necessário. Os gerentes de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas se reportando a eles.

Os gerentes de mercado atuam no apoio (não como pessoal de "linha de frente"), e têm encargos semelhantes aos dos gerentes de produto. Eles desenvolvem planos anuais e de longo prazo para seus mercados e têm seu desempenho avaliado pelo crescimento e pela rentabilidade do mercado que gerenciam. Visto que organiza a atividade de marketing para atender às necessidades de grupos distintos de consumidores, esse sistema compartilha muitas das vantagens e desvantagens dos sistemas de gerenciamento por produtos. Muitas empresas têm se reorganizado de acordo com linhas de mercado e se tornado **organizações centradas no mercado**. A orientação de vendas da Xerox, antes geográfica, passou a ser por mercado; a IBM e a Hewlett-Packard seguiram o mesmo caminho.

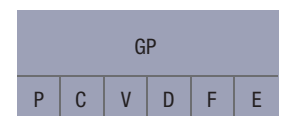
Quando uma relação estreita é vantajosa, tal como quando os clientes têm requisitos diversos e complexos e adquirem um pacote integrado de bens e serviços, deve prevalecer uma **organização de gerenciamento de clientes**, que lida com cada cliente individualmente em vez de com o mercado de massa ou até mesmo com segmentos de mercado.¹⁸ Um estudo mostrou que as empresas organizadas por grupos de cliente relataram um comprometimento muito maior com a qualidade global das relações e uma autonomia dos funcionários para tomar providências que satisfaçam clientes individuais.¹⁹



(a) Equipe vertical de produtos



(b) Equipe triangular de produtos



(c) Equipe horizontal de produtos

GP = Gerente de produto
 GPA = Gerente de produto assistente
 AP = Assistente de produto
 P = Pesquisador de marketing
 C = Especialista em comunicação
 V = Gerente de vendas
 D = Especialista em distribuição
 F = Especialista em finanças / contabilidade
 E = Engenheiro

Figura 22.3

Três tipos de equipe de produtos

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL Empresas com vários produtos dirigidos a vários mercados tendem a adotar uma organização matricial, empregando tanto gerentes de produto quanto gerentes de mercado. O problema é que se trata de um sistema dispendioso que costuma criar conflitos. Há o custo das funções de apoio a todos os gerentes, além de questões sobre a quem devem caber a autoridade e a responsabilidade — à matriz ou às divisões?²⁰ Alguns grupos de marketing corporativo auxiliam a alta gerência na avaliação geral de oportunidades, prestam consultoria às divisões quando solicitados, colaboram com divisões que tenham pouca ou nenhuma atividade de marketing e promovem o conceito de marketing por toda a empresa.

Relações do marketing com outros departamentos

Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam “pensar no cliente” e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas. No entanto, os departamentos definem os problemas e as metas da empresa a partir de seu próprio ponto de vista, fazendo com que conflitos de interesse e problemas de comunicação sejam inevitáveis. O diretor de marketing, ou CMO (do inglês, *chief marketing officer*), deve agir com persuasão em vez de autoridade para (1) coordenar as atividades internas de marketing e (2) coordenar o marketing com finanças, operações e outras funções da empresa, a fim de servir ao cliente.²¹ Para ajudar o marketing e outras funções a determinar de modo integrado o que é melhor para os interesses da empresa, algumas soluções são seminários conjuntos, comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o curso de ação mais lucrativo.²²

Muitas empresas passaram a se concentrar em processos-chave, em vez de departamentos, porque a organização departamental pode ser uma barreira para um desempenho adequado. Elas designam líderes de processo que gerenciam equipes multidisciplinares formadas por profissionais de marketing e de vendas. Assim, as empresas podem gerenciar, ao mesmo tempo, as equipes diretamente responsáveis pelas vendas e, de forma indireta, as responsáveis pelas ações de marketing.

Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa

Muitas empresas se dão conta de que na verdade não estão orientadas para mercado e cliente — mas sim para produto e vendas. Para que elas se tornem empresas verdadeiramente orientadas para o mercado, é preciso:

1. Disseminar, por toda a empresa, o entusiasmo pelo cliente.
2. Organizar-se em torno de segmentos de clientes, não de produtos.
3. Entender a fundo os clientes, por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Não é uma tarefa fácil, mas esse esforço pode valer a pena. Não é apenas uma questão de o CEO fazer discursos e incentivar cada funcionário a “pensar no cliente”. Veja na seção Novas Ideias em Marketing “O CEO de marketing” as ações concretas que esse executivo pode tomar para melhorar o marketing da empresa.

Embora seja *necessário* que uma organização esteja orientada para o cliente, isso não é *suficiente*. A organização deve também ser criativa.²³ As empresas copiam as vantagens e as estratégias umas das outras cada vez mais rapidamente, tornando a diferenciação mais difícil de ser alcançada e reduzindo as margens à medida que as empresas ficam mais parecidas. A única solução é a empresa aumentar sua capacidade de inovação estratégica e imaginação. Essa capacidade resulta de reunir ferramentas, processos, habilidades e indicadores que permitam a geração de ideias melhores e em maior número do que a concorrência.²⁴

As empresas devem observar as tendências e estarem prontas para capitalizá-las. A Motorola demorou 18 meses para mudar da tecnologia analógica para a digital, o que conferiu à Nokia e à Ericsson uma grande vantagem. A Nestlé demorou para perceber a preferência por cafeterias como a Starbucks. A Coca-Cola demorou para reconhecer a tendência rumo a bebidas com sabor de frutas, como a Snapple, bebidas isotônicas, como o Gatorade, e águas minerais de grife. Os líderes de mercado têm propensão para evitar as tendências quando são avessos a riscos, obcecados por proteger seus atuais mercados e recursos físicos e quando estão mais interessados em eficiência do que em inovação.²⁵



O CEO de marketing

Que passos deve dar um CEO para criar uma empresa focada no mercado e no cliente?

1. **Convencer a alta administração da necessidade de foco no cliente.** O CEO personifica o forte compromisso com o cliente e recompensa os integrantes da organização que atuam da mesma forma. Dizem, por exemplo, que os antigos CEOs Jack Welch, da GE, e Lou Gerstner, da IBM, passavam cem dias por ano visitando clientes, a despeito de suas muitas obrigações financeiras, estratégicas e administrativas.
2. **Nomear um alto executivo de marketing e uma força-tarefa de marketing.** A força-tarefa de marketing deve incluir o CEO, os diretores de vendas, P&D, compras, produção, finanças e recursos humanos, além de outras pessoas-chave.
3. **Obter ajuda e orientação externas.** Empresas de consultoria têm experiência considerável em ajudar empresas a migrar para uma orientação para o marketing.
4. **Alterar o sistema e a avaliação de recompensas da empresa.** Enquanto os departamentos de compras e de produção forem recompensados por manter os custos baixos, eles resistirão a aceitar alguns custos necessários para atender melhor os clientes. Enquanto o departamento de finanças se concentrar em lucros de curto prazo, fará oposição a grandes investimentos destinados a criar satisfação e fidelidade nos clientes.
5. **Contratar grandes talentos de marketing.** A empresa precisa de um diretor de marketing competente, capaz não apenas de administrar seu departamento como também de ganhar o respeito dos outros diretores e influenciá-los. Uma empresa com muitas divisões se beneficiaria com a criação de um vigoroso departamento de marketing corporativo.
6. **Desenvolver intensos programas internos de treinamento em marketing.** A empresa deve criar programas de treinamento em marketing bem elaborados para a administração corporativa, para os gerentes de divisão e para a equipe de marketing e vendas, produção, P&D e outros. Empresas como GE, Motorola e Accenture adotam programas desse tipo.
7. **Instalar um sistema moderno de planejamento de marketing.** O planejamento exige que os gerentes pensem sobre ambiente de mercado, oportunidades, tendências competitivas e outras forças. Esses gerentes preparam, então, estratégias e previsões de vendas e lucros para produtos e segmentos específicos e são responsáveis por seu desempenho.
8. **Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing.** As unidades de negócios que acreditam ter desenvolvido planos de marketing exemplares deveriam apresentar uma descrição de seus planos e resultados. As equipes vencedoras seriam recompensadas em uma cerimônia especial. Os planos seriam difundidos por outras unidades de negócios como “modelos do pensamento de marketing”. Programas assim são realizados por Becton-Dickenson, Procter & Gamble e SABMiller, por exemplo.
9. **Passar do foco em departamento para o foco em processos e resultados.** Depois de definir os processos fundamentais de negócios que determinam seu sucesso, a empresa deve indicar líderes de processos e equipes multidisciplinares para reformulá-los e implementá-los.
10. **Outorgar poder aos funcionários.** Empresas progressistas incentivam seus funcionários a apresentar novas ideias e os recompensam por isso. Elas também lhes delegam poderes para resolver queixas dos clientes. A IBM, por exemplo, permite que seus funcionários da linha de frente gastem até US\$ 5 mil para solucionar imediatamente um problema do cliente.

Marketing socialmente responsável

Um marketing interno eficaz deve ser combinado com um forte senso de responsabilidade social.²⁶ Vários motivos impelem as empresas a praticar um nível mais alto de responsabilidade social corporativa, como a elevação das expectativas dos clientes, a mudança nas metas e ambições dos funcionários, um maior rigor nas legislações e pressões governamentais, o interesse dos investidores em critérios sociais, pressão da mídia e novas práticas de compras organizacionais.²⁷

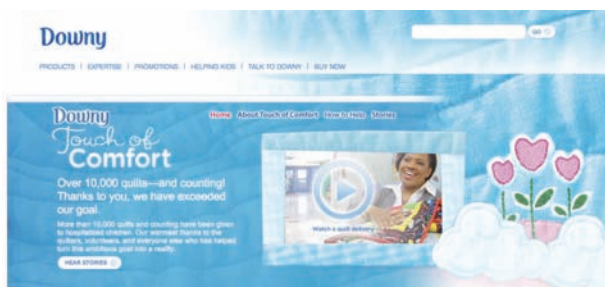
Praticamente todas as empresas decidiram desempenhar um papel estratégico mais ativo em responsabilidade social corporativa, examinando cuidadosamente suas crenças e o modo como devem tratar seus clientes, funcionários, concorrentes, a comunidade e o meio ambiente. Acredita-se que a adoção dessa visão mais ampla dos stakeholders também beneficie outro importante grupo: os acionistas. Veja como o Walmart tem tratado a responsabilidade social corporativa.²⁸

Walmart Em 2005, o ex-CEO do Walmart Lee Scott disse: “Pensamos que poderíamos ficar sentados em Bentonville [Arkansas] cuidando de clientes, cuidando dos associados, e o mundo nos deixaria em paz. Não funciona mais assim”. Determinado a tornar a empresa mais ecologicamente correta, Scott prometeu que investiria US\$ 500 milhões em projetos de sustentabilidade, como a duplicação da eficiência de sua frota de veículos ao longo dos dez anos seguintes, o corte de 30 por cento na energia utilizada nas lojas e a redução da emissão de resíduos sólidos nas lojas nos Estados Unidos em 25 por cento no prazo de três anos. Pequenas decisões podem fazer grandes diferenças quando se trata da gigante do varejo. Ao eliminar embalagem em excesso de sua marca própria de brinquedos Kid Connection, a empresa poupou 3.800 árvores e 1 milhão de barris de petróleo, e, estima-se, mais US\$ 2,4 milhões

por ano em custos de remessa. A empresa redirecionou mais de 57 por cento dos resíduos gerados pelas lojas e instalações do Sam's Club para centros de reciclagem, em vez de aterros sanitários, e recrutou o ambientalista de longa data e fundador da fabricante de roupas e artigos esportivos ecológicos Patagonia, Yvon Chouinard, para apresentar sua visão e recomendações. Os principais grupos ambientais ficaram satisfeitos, mas o Walmart ainda enfrenta críticas de líderes sindicais e ativistas liberais sobre os valores dos salários que paga, os planos de saúde que oferece aos funcionários, a discriminação de gênero e o tratamento dispensado à concorrência local. Como resposta, a empresa citou seu progresso em cada área, como o fato de ter gerado aproximadamente 63 mil postos de trabalho em todo o mundo em 2008, incluindo mais de 33 mil nos Estados Unidos.

Nem sempre as empresas acreditaram no valor da responsabilidade social. Em 1776, Adam Smith proclamou: “Nunca soube de muitas boas ações feitas por aqueles que professam fazer comércio para o bem público”. O lendário economista Milton Friedman declarou com repercussão que as iniciativas sociais eram “fundamentalmente subversivas”, porque, em sua opinião, elas minavam o objetivo das empresas de buscar o lucro e desperdiçavam o dinheiro dos acionistas. Alguns críticos temem que o investimento empresarial relevante em áreas como P&D possa ser penalizado como resultado do foco em responsabilidade social.²⁹

Mas esses críticos pertencem à minoria. Atualmente, são muitos os que acreditam que satisfazer clientes, funcionários e outros stakeholders e alcançar sucesso nos negócios estão intimamente ligados à adoção e à implementação de elevados padrões de conduta comercial e de marketing. Um benefício adicional de ser considerado socialmente responsável é a capacidade de atrair funcionários, especialmente os mais jovens que preferem trabalhar para empresas que admirem.



O programa de marketing relacionado a causas “Touch of Comfort” do amaciante de roupas Downy doou milhares de cobertores a crianças hospitalizadas.

As empresas mais admiradas — e bem-sucedidas — do mundo seguem o código de conduta de servir aos interesses das pessoas, e não apenas aos seus próprios. O novo CEO da Procter & Gamble, Bob McDonald, fez do “propósito de marca” um componente-chave das estratégias de marketing da empresa, observando: “Os consumidores têm maior expectativa quanto às marcas e querem saber o que elas fazem para o bem do mundo. Mas tem que ser uma ação autêntica baseada em um desejo genuíno de fazer isso.” O programa em prol de uma causa “Touch of Comfort” (“Toque de conforto”) do amaciante de roupas Downy, por exemplo, doa 5 centavos do total de compras para a Quilts for Kids, uma or-

ganização que trabalha com voluntários para fazer e distribuir colchas para crianças internadas em hospitais.³⁰ A P&G não está sozinha, como demonstra o exemplo a seguir.

Empresas admiradas Os pesquisadores Raj Sisodia, David Wolfe e Jag Sheth acreditam que empresas humanistas resultam em grandes empresas. Eles consideram “empresas admiradas” aquelas que possuem uma “cultura de cuidar” que atendem aos interesses de seus stakeholders, definidos pelo acrônimo SPICE: sociedade, parceiros, investidores, clientes e empregados. Sisodia et al. creem que essas empresas criam um caso de amor com os stakeholders. Seus dirigentes aplicam uma política de portas abertas, tratam seus clientes com entusiasmo e recebem remuneração modesta. Elas pagam melhor a seus funcionários, mantêm relacionamento mais próximo com um pequeno grupo de fornecedores excelentes e dão retorno às comunidades em que trabalham. Os pesquisadores afirmam que as empresas admiradas gastam efetivamente menos em marketing em relação às vendas, mas obtêm lucros maiores, porque os clientes que adoram a empresa fazem a maior parte do marketing. Os autores veem que o paradigma do marketing do século XXI consiste em criar valor para todos os stakeholders e se tornar uma empresa admirada. A Tabela 22.2 apresenta empresas admiradas de acordo com a avaliação de uma amostragem de milhares de clientes, funcionários e fornecedores.³¹

Responsabilidade social corporativa

Para elevar o nível do marketing socialmente responsável, é preciso atacar em três frentes, comportando-se de maneira apropriada nos âmbitos jurídico, ético e da responsabilidade social. Uma empresa que coloca o marketing socialmente responsável no centro de tudo o que faz é a Stonyfield Farm.³²

TABELA 22.2 Principais empresas admiradas

Best Buy	BMW	CarMax	Caterpillar
Commerce Bank	Container Store	Costco	eBay
Google	Harley-Davidson	Honda	IDEO
IKEA	JetBlue	Johnson & Johnson	Jordan's Furniture
L.L.Bean	New Balance	Patagonia	Progressive Insurance
REI	Southwest	Starbucks	Timberland
Toyota	Trader Joe's	UPS	Wegmans
Whole Foods			

Fonte: SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007, p. 16, © 2007. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Stonyfield Farm Como descrevemos no Capítulo 1, a responsabilidade social forma a base da Stonyfield Farm. A empresa foi cofundada em 1983 pelo “CE-Yo” (referência bem-humorada a CEO do iogurte) de longa data Gary Hirshberg fundamentada na crença de que havia uma oportunidade de negócio na venda de laticínios orgânicos ao mesmo tempo em que se “recuperava o meio ambiente”. Líder mundial do mercado de iogurte orgânico, a Stonyfield trabalha com fornecedores socialmente responsáveis, adota práticas de produção ecologicamente amigáveis e usa a embalagem para promover seus pontos de vista sobre questões ambientais e de saúde. A Stonyfield doa 10 por cento dos lucros “para iniciativas que ajudam a proteger e restaurar a Terra”, e criou uma fundação sem fins lucrativos chamada “Climate Counts” (“O clima é importante”). Essas práticas empresariais progressistas não prejudicaram seu desempenho financeiro. A Stonyfield é a marca número três de iogurte nos Estados Unidos, e agora também vende *smoothies*, leite, sorvete comum e frozen iogurte.

COMPORTAMENTO LEGAL As organizações devem cuidar para que todos os funcionários conheçam e cumpram as leis relevantes.³³ Por exemplo, a prática de mentir aos consumidores ou enganá-los sobre as vantagens de comprar um produto é ilegal. Vendedores não podem oferecer suborno a agentes de compras ou outros funcionários de uma empresa que tenham influência sobre uma decisão de compra B2B. Suas afirmações devem ser as mesmas veiculadas pela propaganda, e eles tampouco podem obter ou fazer uso de segredos técnicos ou comerciais dos concorrentes mediante subornos ou espionagem industrial. Finalmente, os vendedores não podem depreciar os concorrentes ou seus produtos sugerindo inverdades. Todos os representantes de vendas têm a obrigação de entender essas leis e agir de acordo com elas.

COMPORTAMENTO ÉTICO As práticas de negócios ficam sob constante ataque porque é comum as situações comerciais defrontarem dilemas éticos; não é fácil traçar uma linha clara entre uma prática normal de marketing e um comportamento antiético. Algumas questões dividem nitidamente os críticos. Embora a Kraft tenha optado por suspender os anúncios de alguns de seus produtos menos saudáveis, como Oreos e Chips Ahoy!, em programas de televisão voltados para crianças de 6 a 11 anos, alguns grupos de vigilância acharam que isso não foi suficiente.³⁴

Evidentemente, certas práticas comerciais são claramente antiéticas ou ilegais. Entre elas podemos citar suborno, roubo de segredos comerciais, propaganda falsa e enganosa, contratos de exclusividade e vinculação, falhas de qualidade ou segurança, garantias falsas, rotulagem imprecisa, fixação de preços ou discriminação indevida e barreiras à entrada e à concorrência predatória.

As empresas devem adotar e difundir um código de ética por escrito, formar uma tradição de comportamento ético na organização e responsabilizar integralmente sua equipe pelo cumprimento das diretrizes éticas e legais.³⁵ No passado, um cliente insatisfeito podia falar mal de uma empresa antiética ou ineficiente para 12 outras pessoas; hoje em dia, pela Internet, ele pode atingir milhares delas. A Microsoft, por exemplo, tem atraído dezenas de sites anti-Microsoft, como www.msboycott.com e www.ihatemicrosoft.com. A desconfiança geral em relação às empresas entre os consumidores norte-americanos é evidente em uma pesquisa segundo a qual a porcentagem dos que têm uma opinião desfavorável das corporações atingiu 26 por cento.³⁶

COMPORTAMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL Os profissionais de marketing devem exercer sua consciência social nos relacionamentos específicos com clientes e demais stakeholders. Algumas das empresas mais bem avaliadas quando se trata de responsabilidade social corporativa são Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General Mills, UPS, Sony e Procter & Gamble.³⁷

Cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais investir e para quais trabalhar.³⁸ A fabricante de ketchup H. J. Heinz recebeu prêmios por seu Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2009, com 108 páginas, que reflete o compromisso da empresa em “alcançar um crescimento sustentável que beneficie nossos acionistas, consumidores, clientes, funcionários e comunidades, orientado pelos princípios da integridade, transparência e responsabilidade social”. A Tabela 22.3 apresenta o trecho inicial desse relatório.

Comunicar atitudes e comportamentos corporativos em relação à responsabilidade social pode ser difícil. Assim que uma empresa apregoa uma iniciativa ambiental, ela pode se tornar alvo de críticas. Muitas ações bem intencionadas de produto ou marketing podem surtir consequências negativas imprevistas ou inevitáveis.³⁹

Nestlé O óleo de palma foi aclamado como um combustível renovável por empresas alimentícias em busca de uma solução para a proibição à gordura trans, até que seu uso foi associado à destruição de florestas tropicais e à extinção do orangotango e do urso do sol. Quando o Greenpeace emitiu um relatório criticando a Nestlé por comprar óleo de palma para suas barras de chocolate KitKat de um fornecedor indonésio ligado à destruição de floresta tropical em seu país, teve início um guerra na mídia social. Manifestantes postaram um vídeo negativo no YouTube, bombardearam o Twitter e a página da Nestlé no Facebook e tomaram as ruas em frente aos escritórios da Nestlé em Jacarta. A Nestlé rompeu as relações comerciais com o fornecedor e tomou outras medidas para apaziguar a controvérsia, mas continuou a receber críticas.

TABELA 22.3 Trecho do Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2009 da H. J. Heinz

Mensagem do *chairman*, presidente e CEO

Fazendo diferença para as pessoas e para o planeta

A H. J. Heinz Company tem sido um bom cidadão corporativo por 140 anos. Ao longo de sua história, a empresa causou impacto social e econômico positivo na comunidade e buscou práticas comerciais sustentáveis...

Nos anos fiscais de 2008 e 2009, a Heinz atingiu um recorde de vendas, lucros mais elevados por ação e aumento de dividendos para nossos acionistas sem deixar de permanecer fiel aos princípios que norteiam nossa empresa desde 1869 — Qualidade, Integridade, Inovação e Segurança Alimentar.

Ao mesmo tempo, expandimos nosso forte compromisso com a responsabilidade ambiental lançando uma iniciativa global por seis continentes que visa atingir uma redução de 20% em nossas emissões de gases de efeito estufa, consumo de água e energia e resíduos sólidos até 2015.

Nossa empresa vem se empenhando para alcançar a transparência e a sustentabilidade desde que Henry John Heinz começou a vender condimento de raiz-forte, seu primeiro produto, em garrafas de vidro transparente para que os consumidores pudessem ver sua pureza salutar...

A Heinz mantém um conselho de administração forte e independente e um código de conduta global, princípios operacionais globais e diretrizes globais de suprimento que estabelecem altos padrões éticos para funcionários e fornecedores.

Mais importante ainda, a Heinz é uma empresa global que valoriza as pessoas, sua dignidade e seus direitos, no local de trabalho e na comunidade. Capacitamos nossa força de trabalho diversificada de aproximadamente 33 mil homens e mulheres para que façam uma diferença sustentável no emprego e em suas comunidades, e promovemos uma cultura organizacional em que salários competitivos, segurança, justiça e respeito são os pilares do sucesso.

Finalmente, como uma das primeiras empresas mundiais de alimentos, a Heinz se dedica a aumentar a saúde e o bem-estar de homens, mulheres e crianças em todo o mundo...

A “Heinz Micronutrient Campaign” combate o problema global da anemia e da desnutrição infantil. A campanha tem fornecido suplementos nutricionais para quase 3 milhões de crianças em 15 países em desenvolvimento e está se expandindo para outros países com o propósito de ajudar muito mais crianças nos próximos anos.

Nossa empresa investiu milhões na campanha de micronutrientes para garantir um futuro sustentável para as pessoas e para o nosso planeta.

Convido você a conhecer melhor a Heinz, nosso desempenho e nosso progresso, visitando as seções social, de meio ambiente e economia deste relatório interativo postado na Web, em que podem ser encontrados fatos e dados abrangentes, vídeos e fotos, além de links para outros documentos informativos sobre a Heinz.

Obrigado por seu interesse na Heinz.

Atenciosamente,

William R. Johnson

Chairman, presidente e CEO

Muitas vezes, quanto mais comprometida for uma empresa com as causas da sustentabilidade e da proteção ambiental, mais dilemas poderão surgir. A Green Mountain Coffee Roasters, com sede no estado norte-americano de Vermont, orgulha-se de suas ações de sustentabilidade que, em parte, ajudaram a empresa a se tornar uma das marcas mais vendidas de café. Até que, em 2006, sua aquisição da Kuerig e seu popular sistema de preparar café em doses individuais trouxe um dilema: as K-Cups usadas no sistema de infusão Kuerig eram feitas de plástico não reciclável e papel alumínio. Dada sua herança ambiental e suas crenças, a Green Mountain Coffee viu apenas um curso de ação, e tem se empenhado em uma extensa atividade de P&D para descobrir uma solução mais ecologicamente amigável.⁴⁰

A filantropia corporativa também pode apresentar dilemas. Empresas como Merck, DuPont, Walmart e Bank of America doaram US\$ 100 milhões ou mais cada uma para instituições de caridade em um único ano. No entanto, as boas ações poderão ser ignoradas — e até mesmo malvistas — se a empresa for considerada exploradora ou não corresponder à imagem de “boazinha”. Uma campanha publicitária de US\$ 250 milhões da Philip Morris divulgando suas atividades beneficentes foi recebida com ceticismo por causa de sua imagem negativa como fabricante de cigarros. Alguns críticos receiam que o marketing de causas ou “filantropia de consumo” possam substituir ações virtuosas por um consumo menos consciente, minimizar a ênfase em soluções reais ou desviar a atenção do fato de que as empresas podem, sim, criar muitos problemas sociais.⁴¹

SUSTENTABILIDADE A *sustentabilidade* — capacidade de atender às necessidades da humanidade sem prejudicar as gerações futuras — agora encabeça muitas agendas corporativas. Grandes corporações descrevem em detalhes como tentam melhorar o impacto a longo prazo de suas ações nas comunidades e no meio ambiente. Como um consultor de sustentabilidade disse: “Há um tripé — pessoas, planeta e lucro —, e a parte da equação relativa às pessoas deve vir em primeiro lugar. Sustentabilidade significa mais do que ser ecologicamente correto, também significa que você está nisso para o longo prazo”.⁴²

Avaliações de sustentabilidade existem, mas não há consenso sobre quais métricas são apropriadas.⁴³ Para avaliar e montar uma lista das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, um estudo abrangente utilizou 11 fatores: energia, água, CO₂ e desperdício de produtividade; diversidade em liderança; disparidade entre remuneração do CEO e do trabalhador médio; impostos pagos; liderança em sustentabilidade; ligação entre sustentabilidade e remuneração; capacidade de inovação; e transparência. As cinco melhores empresas foram GE, PG&E, TNT, H&M e Nokia.⁴⁴

Alguns consideram que as empresas bem pontuadas quanto à sustentabilidade costumam apresentar alta qualidade de gestão no sentido de que “elas tendem a ser estrategicamente mais ágeis e mais bem equipadas para competir no complexo e acelerado ambiente global”.⁴⁵ O interesse do consumidor também tem criado oportunidades de mercado. A linha de produtos para lavar roupa e de limpeza doméstica fabricados com matéria-prima natural Green Works da Clorox — auxiliada pela redução em preços premium e pelo endosso da organização ambiental Sierra Club — experimentou rápido sucesso.⁴⁶ Outro bom exemplo são os produtos orgânicos (veja a seção Novas Ideias em Marketing “O avanço dos orgânicos”).

Infelizmente, o crescimento do interesse em sustentabilidade também tem resultado na prática de *greenwashing*, que dá aos produtos a aparência de serem ecologicamente corretos sem que, contudo, correspondam a essa promessa. Um estudo revelou que metade dos rótulos de produtos supostamente ecológicos se concentra em um benefício ambiental (como conteúdo reciclado) enquanto omitem informações sobre importantes inconvenientes ambientais (como a intensificação da produção ou os custos de transporte).⁴⁷

Empresas mal-intencionadas que embarcam na onda verde fazem com que os consumidores lancem um ceticismo salutar às alegações ambientais; mas eles também não estão dispostos a sacrificar o desempenho do produto e a qualidade.⁴⁸ Muitas empresas enfrentam o desafio e usam a necessidade de sustentabilidade para impulsionar a inovação. As vendas de produtos que dão ênfase à sustentabilidade se mantiveram sólidas durante a recente recessão econômica.⁴⁹



Novas ideias em marketing

O avanço dos orgânicos

Os produtos orgânicos se tornaram uma forte presença em muitas categorias de alimentos e bebidas. O sucesso da Caster & Pollux com ração orgânica e natural para animais de estimação levou a sua distribuição nas principais redes de varejo especializado, como a Petco. A integralmente orgânica Honest Tea cresceu 50 por cento ao ano após sua fundação em 1998; a empresa vendeu 40 por cento do negócio para a Coca-Cola em 2008.

Ser orgânica e natural é crucial ao posicionamento de algumas marcas. A declaração de missão da Chipotle Mexican Grill, "Food with Integrity" ("Alimento com integridade"), reflete seu foco em boa comida

com uma mensagem socialmente responsável. Uma das primeiras redes de restaurantes casuais de serviço rápido, a Chipotle, usa ingredientes naturais e orgânicos e serve carne de animais criados mais naturalmente do que a de qualquer outro restaurante. Preparar cada burrito à mão toma tempo, mas a qualidade dos alimentos e a mensagem implícita são um retorno satisfatório para muitos clientes.

Muitas empresas fora da indústria alimentícia passaram a adotar produtos orgânicos que evitam substâncias químicas e pesticidas para endossar a preservação ecológica. Roupas e outros itens não alimentícios representam a segunda categoria de crescimento mais rápido da indústria de produtos orgânicos de US\$ 3,5 bilhões. Os produtos orgânicos não alimentícios apresentaram crescimento de 9,1 por cento em 2009, alcançando US\$ 1,8 bilhão — passando a 7 por cento do mercado de US\$ 26,6 bilhões dos produtos orgânicos. O algodão orgânico produzido por agricultores que combatem gorgulhos com joaninhas, arrancam ervas daninhas com as mãos e usam esterco como adubo se tornou um produto muito valorizado no varejo.

Fonte: Industry statistics and projected growth. Organic Trade Association, jun. 2010; SHAMBORA, Jessica. The honest tea guys look back. *Fortune*, 26 jul. 2010; COHEN, Arianne. Ode to a burrito. *Fast Company*, p. 54-56, abr. 2008; HEIN, Kenneth. The world on a platter. *Brandweek*, p. 27-28, 23 abr. 2007; JOHNSTON, Megan. Hard sell for a soft fabric. *Forbes*, p. 73-80, 30 out. 2006.

Modelos de empresas socialmente responsáveis

O futuro reserva muitas oportunidades para as empresas, mas as forças dos ambientes socioeconômico, cultural e natural vão impor novos limites às práticas de marketing e de negócios. As empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso.⁵⁰

Muitas delas, como The Body Shop, Working Assets e Smith & Hawken, passaram a dar mais destaque à responsabilidade social. O molho caseiro para saladas do ator, já falecido, Paul Newman se transformou em um grande negócio. A marca Newman's Own agora está em outros produtos, como molho de tomate, molho picante, pipoca e limonada, vendidos em 15 países. A empresa tem doado todo seu lucro — quase US\$ 300 milhões até agora — a programas educativos e de caridade, como os acampamentos Hole in the Wall Gang que Newman criou para crianças com graves problemas de saúde.⁵¹

A filantropia corporativa, de modo geral, está em alta. Após anos de crescimento estável, com US\$ 14,1 bilhões em dinheiro e em outras formas de apoio em 2009, ela se manteve bastante estável inclusive durante a recessão.⁵² Além dessas contribuições, mais empresas começam a acreditar que a responsabilidade social corporativa na forma de marketing relacionado a causas e programas de voluntariado dos funcionários não são apenas a "coisa certa", mas, sim, a "coisa inteligente" a ser feita.⁵³

Marketing de causas

Muitas empresas combinam iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing.⁵⁴ O **marketing de causas** relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição direta ou indireta dos clientes de manter transações com essa empresa e, assim, gerar receita para ela.⁵⁵ O marketing de causas faz parte do *marketing social corporativo*, que Minette Drumwright e Patrick Murphy definem como os esforços de marketing "que têm pelo menos um objetivo não econômico relacionado com o bem-estar social e usam os recursos da empresa e/ou de seus sócios".⁵⁶ Esses pesquisadores incluem outras atividades, como a filantropia tradicional e estratégica e o voluntariado, como parte do marketing social corporativo.

A Tabela 22.4 resume três programas de marketing de causas que foram premiados e tiveram grande sucesso. A seguir, examinaremos os prós e os contras de tais programas e algumas orientações importantes.

TABELA 22.4 Três clássicos programas de marketing de causas**Tesco**

A Tesco, líder varejista do Reino Unido, criou o programa “Tesco for Schools and Clubs” (“Tesco para escolas e clubes”) que se encaixa bem no posicionamento geral de sua marca corporativa: “Every Little Helps” (“Todo pouco ajuda”). A cada dez libras gastas, o cliente recebe um vale que pode ser doado a uma escola de sua escolha ou a um clube para crianças menores de 18 anos que esteja cadastrado no programa. Em 2009, a empresa distribuiu 540 mil itens no valor de £ 13,4 milhões. Ela também oferece cupons para cartuchos de impressora reciclados e aparelhos de telefone doados.

Dawn

O Dawn, sabão líquido para lavadoras de pratos fabricado pela Procter & Gamble mais vendido nos Estados Unidos, há muito tempo divulga seu inusitado benefício extra — pode ser usado para limpar pássaros presos em derramamentos de petróleo. Um relatório do serviço de proteção aos peixes e à vida animal dos Estados Unidos considerou o Dawn “o único agente recomendado para limpeza de pássaros porque remove óleo das penas, não é tóxico e não deixa resíduo”. Um site lançado em 2006, www.DawnSavesWildlife.com, atraiu 130 mil pessoas que formaram grupos virtuais para incentivar amigos e outras pessoas a eliminar vazamentos de óleo de seus carros. Após o catastrófico vazamento de petróleo da BP em 2010, a P&G doou milhares de frascos, além de colocar um código nas embalagens e fazer a doação de US\$ 1 à causa da vida selvagem no Golfo para cada código ativado pelos clientes, por fim, totalizando US\$ 500 mil. A marca também atraiu maciça publicidade e visitas a seu site no Facebook, que descrevia o esforço de limpeza e socorro ambiental.

British Airways

A British Airways desenvolveu uma campanha de marketing de causas chamada “Change for Good” (“Troco do bem”) que incentiva os passageiros a doar à UNICEF moedas estrangeiras que sobram de suas viagens. A empresa anunciava seu programa em um vídeo exibido durante o voo, nas costas das poltronas e em avisos dados ao longo da viagem. Ela desenvolveu também um comercial de TV que apresenta uma criança agradecendo à British Airways por sua contribuição para a Unicef. Como pode ser diretamente divulgado aos passageiros, o “Troco do bem” não requer propaganda intensa e nem promoção, e é altamente eficiente em custos. Os resultados foram imediatos e, no período de 15 anos entre 1994 e 2009, quase US\$ 45 milhões foram distribuídos em todo o mundo.

Fonte: Disponível em: <www.tescoforschoolsandclubs.co.uk>; <www.dawnsaveswildlife.com>; <www.britishairways.com>; NEFF, Jack; THOMPSON, Stephanie. Eco-marketing has staying power this time around. *Advertising Age*, p. 55, 30 abr. 2007.

BENEFÍCIOS E CUSTOS DO MARKETING DE CAUSAS

Um programa bem-sucedido de marketing de causas pode melhorar o bem-estar social; gerar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa; produzir boa reputação; elevar o moral interno e incentivar os funcionários; impulsionar vendas; e aumentar o valor de mercado da empresa.⁵⁷ Os consumidores poderão desenvolver um vínculo forte e singular com a empresa, que transcende as transações normais de mercado.

Alguns dos meios específicos pelos quais os programas de marketing de causas podem criar brand equity entre os consumidores são: (1) desenvolver conscientização, (2) melhorar a imagem da marca, (3) aumentar a credibilidade da marca, (4) evocar sentimentos em relação à marca, (5) criar um senso de comunidade de marca e (6) obter compromisso com a marca.⁵⁸ Eles têm um público particularmente interessado entre os consumidores com espírito cívico de 18 a 24 anos da Geração Y (veja a Tabela 22.5).

O marketing de causas pode “sair pela culatra”, caso consumidores desconfiados questionem a ligação entre o produto e a causa ou encarem a empresa como uma exploradora, interessada apenas em seu próprio benefício.⁵⁹ Problemas poderão surgir caso os consumidores não achem que a empresa está sendo coerente e suficientemente responsável em todas as suas atitudes, como aconteceu com a KFC.⁶⁰



O duplo significado em inglês do programa de marketing de causas da British Airways “Change for Good” (o duplo sentido é “troco para o bem” com “mude para o bem”) destacou de modo inteligente como o programa funcionava e os benefícios que ele criava.

KFC O programa da KFC “Buckets for the Cure” (“Baldes para a cura”) tinha como propósito doar 50 centavos para cada balde “rosa” de frango frito de US\$ 5 comprado ao longo de um período de um mês para o renomado Susan G. Komen for the Cure Foundation. Projetada para ser a maior doação de todos os tempos de uma única empresa para pesquisas sobre o câncer de mama — US\$ 8,5 milhões —, o programa enfrentou um problema: praticamente ao mesmo tempo, a KFC também lançou seu sanduíche Double Down, com dois pedaços de frango frito, bacon e queijo. Os críticos imediatamente apontaram que a KFC estava vendendo um alimento com excesso de calorias, gordura e sódio que contribuía para a obesidade, um fator de risco significativo para o câncer de mama. No próprio site da fundação Susan G. Komen, o excesso de peso era associado a um aumento de 30 a 60 por cento do risco de câncer de mama em mulheres pós-menopausa, o que também deixou a fundação exposta a críticas quanto à parceria com a KFC.

TABELA 22.5 Coordenadas da geração Y: as atitudes de jovens entre 18 e 24 anos em relação a causas

85% estão propensos a mudar de uma marca para outra que seja aproximadamente equivalente em preço e qualidade, caso a outra marca esteja associada a uma boa causa.
86% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir que bens e serviços recomendar aos outros.
84% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir o que ou onde comprar.
87% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir onde trabalhar.
86% dizem que, quando um produto ou uma empresa apoia uma causa (social ou ambiental) com a qual se importam, eles têm uma imagem mais positiva desse produto ou empresa.

Fonte: 2010 Cone Cause Evolution Study; para obter informação adicional, acesse www.coneinc.com/2010-cone-cause-evolution-study.

Para evitar o risco de reação adversa, algumas empresas adotam uma abordagem sutil para suas ações em prol de uma causa. A aliança da Nike com a Lance Armstrong Foundation para pesquisa de câncer vendeu mais de 80 milhões de pulseiras amarelas LIVESTRONG por US\$ 1 de 2004 a 2010, mas o famoso símbolo da Nike foi intencionalmente omitido.⁶¹ Um interessante programa de causa é a recente campanha da marca PRODUCT(RED).⁶²

PRODUCT(RED) O lançamento altamente divulgado da PRODUCT(RED) em 2006, patrocinada pelo cantor da banda U2 e ativista Bono com o presidente da DATA Bobby Shriver, chamou a atenção e arrecadou dinheiro para The Global Fund ao reunir alguns dos mais emblemáticos produtos de marca do mundo — cartões American Express, telefones Motorola, tênis Converse, camisetas Gap, iPods Apple e óculos de sol Emporio Armani — para fabricar produtos da marca (RED). Até 50 por cento dos lucros das vendas desses produtos vão para o Global Fund destinado a ajudar mulheres e crianças afetadas pela aids na África. Cada empresa que adota a PRODUCT(RED) coloca seu logotipo “abraço” representado pelos parênteses e é “elevada ao poder do vermelho”. Embora alguns críticos tenham achado que o projeto teve marketing excessivo, em seus primeiros 18 meses sua contribuição para o Global Fund ultrapassou US\$ 36 milhões, mais de sete vezes o que as empresas haviam contribuído desde a fundação da entidade, em 2002. Muitas marcas famosas aderiram à causa desde então, como os computadores Dell, os cartões Hallmark e o café Starbucks.

O conhecimento, as habilidades e os recursos de uma grande empresa podem ser ainda mais importantes a um grupo ou uma comunidade sem fins lucrativos do que a própria arrecadação de fundos. Esse tipo de organização deve explicitar seus objetivos, comunicar claramente o que espera realizar e elaborar uma estrutura organizacional para trabalhar com diversas empresas. Desenvolver um relacionamento a longo prazo com uma empresa pode levar tempo. Como um consultor salientou: “O que costuma ser um problema entre empresas e organizações sem fins lucrativos são as expectativas diferentes e uma compreensão diferente sobre o tempo que isso levará”.⁶³

Quando se projeta um programa de marketing de causas, é preciso tomar algumas decisões, como quantas e quais causas devem ser escolhidas e como fazer o *branding* do programa.

ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE CAUSAS Alguns especialistas acreditam que o impacto positivo do marketing de causas pode ser diminuído caso a empresa se envolva esporadicamente com inúmeras causas. Cathy Chizauskas, diretora de assuntos cívicos da Gillette, explica: “Quando você distribui doações de US\$ 50 a US\$ 1 mil, ninguém sabe o que você está fazendo (...) isso não sensibiliza”.⁶⁴

Muitas empresas optam por se concentrar em uma ou em poucas causas principais, a fim de simplificar a execução do programa e maximizar seu impacto. Espalhadas em mais de 30 países, as Casas Ronald McDonald oferecem mais de 7.200 acomodações por noite para famílias que precisam de apoio enquanto seus filhos estão hospitalizados, poupando-lhes um total de US\$ 257 milhões anuais com custos de hospedagem. Desde 1974, o programa já proporcionou um “lar longe de casa” para aproximadamente 10 milhões de pessoas.⁶⁵

Entretanto, limitar-se a apoiar apenas uma causa pode restringir o perfil de consumidores ou outros públicos dispostos a transferir emoções positivas da causa para a empresa. Além

disso, muitas causas populares já contam com vários patrocinadores corporativos. Nos Estados Unidos, mais de 300 empresas, entre elas Avon, Ford, Estée Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yoplait, Saks, BMW e American Express, estão atualmente engajadas, de alguma forma, no combate ao câncer de mama.⁶⁶ Em consequência, a marca pode se ver perdida em um mar de simbólicos laços cor de rosa.

As oportunidades podem ser maiores no caso das “causas órfãs” — como enfermidades que afligem menos de 200 mil pessoas.⁶⁷ Outra opção é a das doenças negligenciadas; como o câncer de pâncreas, que é a quarta forma mais letal de câncer, ficando atrás apenas do câncer de pele, de pulmão e de mama, mas que mesmo assim tem recebido pouco ou nenhum apoio das corporações. Até mesmo as doenças mais letais como o câncer de próstata entre os homens e os infartos entre as mulheres têm sido relativamente negligenciadas em comparação com o câncer de mama, mas algumas empresas começaram a preencher a lacuna. A Gillette e a cerveja Grolsch se uniram aos apoiadores de longa data Safeway e Major League Baseball na luta contra o câncer de próstata. A American Heart Association lançou o programa “Go Red for Women” (“Vá de vermelho pelas mulheres”) com o símbolo de um vestido vermelho para aumentar a conscientização e atrair o interesse das corporações e de outros públicos para as doenças cardíacas que matam cerca de 12 vezes mais mulheres do que o câncer de mama todo ano.⁶⁸

A maioria das empresas tende a escolher causas que se adaptam a sua imagem corporativa ou de marca e dizem respeito a seus funcionários e acionistas. O programa “Give the Gift of Sight” (“Dê o dom da visão”), da LensCrafters — que passou a ser chamado de One Sight após a aquisição da empresa pela italiana Luxotica —, é um conjunto de campanhas beneficentes de cuidados com os olhos que proporciona gratuitamente diagnósticos de visão, exames de vista e óculos a mais de 6 milhões de pessoas necessitadas em toda a América do Norte e em países em desenvolvimento no mundo inteiro. Todas as lojas podem distribuir óculos gratuitos em suas comunidades e duas Vision Vans (“vans da visão”) levam atendimento oftalmológico a crianças na América do Norte e realizam missões mensais no exterior com duas semanas de duração. A Luxotica paga a maior parte dos custos indiretos, de modo que 92 por cento de todas as doações vão diretamente para os programas do fundo.⁶⁹

Outra causa que se encaixou bem ao posicionamento da empresa foi a campanha que a Barnum’s Animal Crackers lançou para disseminar a conscientização sobre espécies ameaçadas de extinção e ajudar a proteger o tigre asiático. A seção Memorando de Marketing “Fazendo a diferença: dez dicas para o *branding* de causas” fornece algumas orientações de uma grande agência de marketing de causas. Veja a seguir o exemplo de uma nova empresa que usou o marketing de causas para criar com êxito um novo negócio.⁷⁰

TOMS Shoes Embora Blake Mycoskie não tenha vencido o *reality show* da volta ao mundo *Amazing Race* como um concorrente, sua viagem de volta para a Argentina em 2006 incitou o desejo de iniciar um negócio para ajudar um grupo de crianças que ele viu sofrendo por uma simples razão: elas não tinham sapato. Além do risco à saúde, as crianças descalças também são prejudicadas porque muitas vezes não têm permissão para ir à escola. Assim nasceu a TOMS Shoes, um nome escolhido para transmitir a ideia de um “amanhã melhor”, com a promessa de doar um par de sapatos a crianças carentes para cada par vendido. Comercializadas por lojas como Whole Foods, Nordstrom e Neiman Marcus e também vendidas on-line, as TOMS Shoes foram inspiradas nas clássicas alpargatas argentinas. Como resultado do programa “One for One” (“Um por um”), os sapatos leves também podem ser encontrados nos pés de mais de 1 milhão de crianças de países em desenvolvimento como Argentina e Etiópia. Usar o dinheiro que teria sido aplicado em ações promocionais para, em vez disso, pagar a doação de sapatos tem sido um bom marketing também: a empresa já recebeu muita publicidade por isso — a AT&T até exibiu Mycoskie em um comercial —, e a receita de vendas nos primeiros cinco anos de existência da empresa foi estimada em US\$ 50 milhões.

Marketing social

O marketing de causas é adotado por uma empresa para apoiar determinada causa. O **marketing social** é adotado por uma organização sem fins lucrativos ou governamental para *promover* uma causa, como “diga não às drogas” ou “exercite-se mais e coma melhor”.⁷¹

Memorando de Marketing

Fazendo a diferença: dez dicas para o branding de causas

A Cone é uma agência de comunicação estratégica especializada em *branding* de causas e responsabilidade corporativa sediada em Boston. Ela oferece as seguintes dicas para desenvolver programas autênticos e substanciais:

1. *Selecione uma área de foco que esteja alinhada com sua missão, objetivos e organização.*
2. *Avalie sua "vontade" e recursos institucionais.* Se você, seus funcionários e outros aliados não acreditam ou investem na causa de sua organização, não conte que seu público fará isso.
3. *Análise o posicionamento de seus concorrentes em relação a causas.* Há poucos espaços amplos e livres remanescentes, mas isso pode ajudar sua empresa a localizar uma necessidade legítima da sociedade ou um elemento inexplorado dentro de um espaço mais lotado que você pode explorar.
4. *Escolha seus parceiros com cuidado.* Busque o alinhamento de valores, missão e vontade. Esboce cuidadosamente papéis e responsabilidades. Adote a visão de um relacionamento sustentável de muitos anos, com mensuração anual de realizações de ambas as partes.
5. *Não subestime o nome de seu programa; ele é a chave da identidade de sua campanha.* Desenvolva algumas palavras que digam exatamente o que você faz e crie uma identidade visual que seja simples, porém inesquecível. As campanhas "Avon Breast Cancer Crusade" (no Brasil, "Avon contra o câncer de mama"), "Go Red for Women" ("Vá de vermelho pelas mulheres") da American Heart Association e "Take Charge of Education" ("Cuide da educação") da Target são bons exemplos.
6. *Para criar um programa sustentável e eficaz, comece por formar uma equipe estratégica multifuncional.* Inclua representantes da presidência e dos departamentos de relações públicas, recursos humanos, marketing, assuntos públicos e relações comunitárias, pesquisa/avaliação e gestão de voluntários e programas, entre outros. Se você mantiver as informações concentradas em um único departamento, gastará tempo valioso construindo pontes para outros departamentos a fim de fazer o que realmente tem de ser feito.
7. *Alavanque seus ativos e os de seus parceiros para dar vida ao programa.* Os ativos podem incluir voluntários, doações em dinheiro e outras formas, eventos especiais, presença nas lojas, recursos dos parceiros e suporte de marketing/propaganda. E, lembre-se, a emoção é um de seus maiores ativos. Ela pode ajudá-lo a se conectar com seu público e diferenciar a sua organização em um mercado superlotado.
8. *Comunique-se por todos os canais possíveis.* Crie palavras e elementos visuais convincentes porque imagens comoventes podem penetrar o coração. Em seguida, transmita suas mensagens por meios de comunicação além dos tradicionais e se torne multidimensional! Pense em eventos especiais, sites, workshops, comunicação boca a boca, porta-vozes especializados e até mesmo no apoio de celebridades.
9. *Seja local.* Programas nacionais atingem o "topo da árvore", mas a verdadeira transformação começa nas raízes. Envolve cidadãos/voluntários em atividades como eventos locais, promoção de causas e arrecadação de fundos.
10. *Inove.* Os verdadeiros líderes de causas desenvolvem constantemente seus programas adicionando energia, novas oportunidades de negócios e conteúdo para que se mantenham relevantes e construam sustentabilidade.

Fonte: Cone. Top 10 tips for cause branding. Disponível em: <www.coneinc.com/10-tips-cause-branding>; Veja também CONE, Carol L.; FELDMAN, Mark A.; DASILVA, Alison T. Cause and effects. *Harvard Business Review*, p. 95-101, jul. 2003.

O marketing social se originou há muitos anos. Na década de 1950, a Índia lançou campanhas de planejamento familiar. Nos anos 1970, a Suécia criou campanhas para transformar o país em uma nação de não fumantes e abstêmios, e o governo australiano fez campanhas pelo uso do cinto de segurança enquanto o governo canadense promoveu campanhas de combate às drogas e ao fumo e de estímulo aos exercícios em prol da saúde. Na década de 1980, o Banco Mundial, a Organização Mundial da Saúde e os Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos começaram a usar e divulgar o termo *marketing social*. Alguns sucessos notáveis na área foram os seguintes:

- A terapia de reidratação oral em Honduras reduziu significativamente o número de mortes por diarreia entre crianças com menos de cinco anos.
- Profissionais de marketing social criaram cabines em mercados onde as parteiras de Uganda vendiam contraceptivos a preços acessíveis.
- O Population Communication Services, cujo propósito é o desenvolvimento internacional, criou e promoveu duas canções populares na América Latina, "Stop" ("Pare") e "When we are together" ("Quando estamos juntos"), para ajudar jovens mulheres a "dizer não".
- O National Heart, Lung and Blood Institute, líder em pesquisa, treinamento e programa de educação para promover a prevenção e tratamento do coração, pulmão e doenças do sangue, conseguiu conscientizar o público sobre colesterol e hipertensão arterial, o que ajudou a reduzir significativamente o número de mortes associadas a esses fatores.

Vários tipos de organização realizam o marketing social nos Estados Unidos. Entre os órgãos governamentais estão os Centros de Controle e Prevenção de Doenças, os Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos, o Departamento de Transportes e a Agência de Proteção Ambiental. Literalmente, centenas de organizações sem fins lucrativos estão envolvidas com o marketing social, inclusive a Cruz Vermelha Norte-Americana, a United Way e a American Cancer Society.

Escolher o objetivo ou a meta certa para um programa de marketing social é fundamental. Uma campanha de planejamento familiar deve focalizar a abstinência ou o controle da natalidade? Uma campanha para combater a poluição do ar deve defender as caronas ou o transporte coletivo? As campanhas de marketing social podem ter como objetivo mudar a capacidade cognitiva, os valores, as ações ou o comportamento das pessoas. Os exemplos a seguir ilustram o leque de metas possíveis.

Campanhas cognitivas

- Explicar o valor nutritivo dos diferentes alimentos.
- Explicar a importância da preservação ambiental.

Campanhas de ação

- Atrair o público para a vacinação em massa.
- Motivar o público a votar “sim” em determinada questão.
- Motivar o público a doar sangue.
- Motivar as mulheres a fazer o exame papanicolau.

Campanhas comportamentais

- Desestimular o consumo de cigarro.
- Desestimular o uso de drogas pesadas.
- Desestimular o consumo excessivo de álcool.

Campanhas de valor

- Alterar ideias sobre o aborto.
- Mudar a atitude de pessoas intolerantes.

Embora o marketing social possa empregar uma série de táticas para alcançar seus objetivos, o processo de planejamento segue muitos passos do processo tradicional para bens e serviços (veja a Tabela 22.6).⁷²

TABELA 22.6 Processo de planejamento do marketing social

Onde estamos?

- Determine o foco do programa.
- Identifique o propósito da campanha.
- Conduza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- Examine iniciativas anteriores e semelhantes.

Para onde queremos ir?

- Selecione o público-alvo.
- Estabeleça objetivos e metas.
- Analise o público-alvo e a concorrência.

Como chegaremos lá?

- Produto: projete a oferta ao mercado.
- Preço: administre os custos da mudança de comportamento.
- Distribuição: torne o produto disponível.
- Comunicações: crie mensagens e escolha a mídia.

Como permaneceremos no caminho certo?

- Desenvolva um plano para avaliação e monitoramento.
- Estabeleça orçamentos e descubra fontes de financiamento.
- Conclua um plano de implementação.

Alguns fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e na implementação de um programa de marketing social são:⁷³

- Escolher mercados-alvo que estejam mais dispostos a reagir.
- Incentivar um comportamento único e viável, em termos simples e claros.
- Explicar os benefícios de maneira convincente.
- Facilitar a adoção do comportamento.
- Desenvolver mensagens que chamem a atenção.
- Considerar uma abordagem educativa e divertida.

Uma organização que realizou a maioria desses objetivos com a aplicação de práticas de marketing modernas é a World Wildlife Foundation.



A World Wildlife Fund usa comunicações e programas de marketing modernos para apoiar ativamente sua causa.

World Wildlife Foundation A World Wildlife Foundation (WWF) é composta de 30 organizações independentes ao redor do mundo que antigamente operavam de modo separado. Entre suas primeiras realizações podemos citar a ajuda na formação do Forest Stewardship Council em 1993 e na fundação do Marine Stewardship Council em conjunto com a Unilever em 1996. Nos Estados Unidos, visto que seu orçamento anual não permite gastos excessivos de marketing, a WWF se baseia principalmente em intensas e criativas campanhas de marketing direto para levar sua mensagem ao público e solicitar contribuições. Uma mala direta recente ofereceu aos destinatários a chance de ganhar uma de várias viagens, incluindo um safári na África e um cruzeiro no Alasca, por sorteio. A WWF tem um site premiado, e também obtém receita de diversos tipos de parceria corporativa com grandes empresas como Goldman Sachs, Tiffany's, IKEA, Nike, Johnson & Johnson, Cargill, Dole, Adidas, Walmart, IBM e Tyco. Desde 1985, a rede WWF investiu mais de US\$ 1,165 bilhão em mais de 11 mil projetos em 130 países.

Os programas de marketing social são complexos: tomam tempo e podem envolver uma série de etapas ou ações. Observe, por exemplo, a sequência de ações que têm sido tomadas contra o tabagismo: relatórios sobre câncer, rotulagem de maços de cigarros como prejudiciais à saúde, proibição de propaganda de cigarros, educação sobre os efeitos secundários do fumo, proibição do fumo em restaurantes e aviões, aumento de impostos sobre cigarros para financiar as campanhas antitabagismo e processos judiciais públicos movidos contra os fabricantes de cigarros.

O sucesso do programa de marketing social deve ser avaliado em função dos objetivos propostos. Os critérios podem incluir: incidência de adoção, velocidade de adoção, continuidade de adoção, baixo custo por unidade de adoção e ausência de consequências contraproducentes.

Implementação e controle do marketing

A Tabela 22.7 apresenta as principais características das empresas que realizam um excelente trabalho de marketing, não pelo que a empresa é, mas pelo que ela faz. Essas empresas sabem que, para se destacar, é preciso elaborar planos de marketing com cautela e criatividade para, então, concretizá-las. A implementação e o controle do marketing são cruciais para assegurar que os planos de marketing produzam os resultados esperados, ano após ano.

TABELA 22.7 Características das empresas com excelência em marketing
• A empresa seleciona mercados-alvo nos quais goza de mais vantagens e sai daqueles em que é intrinsecamente fraca, ou os evita.
• Praticamente todos os funcionários e departamentos da empresa são voltados para clientes e mercados.
• Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, P&D e produção.
• Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente.
• A empresa institui incentivos para induzir aos comportamentos certos.
• A empresa continuamente constrói e acompanha a satisfação e a fidelidade do cliente.
• A empresa administra um sistema de entrega de valor em parceria com grandes fornecedores e distribuidores.
• A empresa tem habilidade para construir seu nome e sua imagem de marca.
• A empresa é flexível o bastante para satisfazer as diferentes necessidades dos clientes.

Implementação de marketing

A **implementação de marketing** é o processo que converte os planos de marketing em ações e assegura que eles sejam realizados de acordo com os objetivos neles declarados.⁷⁴ Um plano estratégico de marketing brilhante contará pouco se não for implementado adequadamente. A estratégia aborda *o que* são as atividades de marketing e *para que* elas servem; a implementação aborda *quem*, *onde*, *quando* e *como*. Ambas estão intimamente relacionadas: um nível estratégico implica certas atribuições táticas de implementação em um nível inferior. Por exemplo, a decisão estratégica da alta gerência de “colher” um produto precisa ser traduzida em ações e designações específicas.

Atualmente, as empresas têm se empenhado para tornar suas operações de marketing mais eficientes e o retorno sobre os investimentos em marketing mais mensuráveis (veja o Capítulo 4). Os custos de marketing podem corresponder a até um quarto do orçamento total de operações de uma empresa. As empresas precisam de modelos mais efetivos para os processos de marketing, de uma gestão mais eficiente dos ativos de marketing e de uma alocação mais adequada dos recursos de marketing.

O software de gestão de recursos de marketing (MRM — Marketing Resource Management) oferece um conjunto de aplicativos baseados na Web que automatizam e integram atividades como gestão de projeto, gestão de campanha, gestão de orçamento, gestão de ativos, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente e gestão de conhecimento. O componente de gestão de conhecimento consiste em modelos de processos, guias práticos e uma relação das melhores práticas. Os pacotes de software resultam no que alguns vêm chamando de *marketing de computador*, uma vez que os profissionais de marketing podem encontrar qualquer informação ou estrutura de decisão de que precisem em seu próprio computador. Esse tipo de software permite aos profissionais de marketing aprimorar a tomada de decisões quanto a dispêndios e investimentos, levar novos produtos ao mercado mais rapidamente e reduzir o tempo e o custo das decisões.

Controle de marketing

O *controle de marketing* é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as mudanças e os ajustes necessários. A Tabela 22.8 relaciona quatro tipos de controle de marketing necessários: controle do plano anual, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico.

Controle do plano anual

O controle do plano anual visa assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas em seu plano anual. Em seu cerne está a administração por objetivos (veja a Figura 22.4). Primeiro, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segundo, monitora seu desempenho no mercado. Terceiro, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarto, toma medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

Esse modelo de controle se aplica a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece as metas de vendas e lucros para o ano; cada gerente de produto, gerente regional ou distrital de vendas, gerente de vendas e representante de vendas se compromete a atingir um nível determinado de vendas e de custos. A cada período a alta gerência analisa e interpreta os resultados. Hoje em dia, os profissionais de marketing contam com melhores métricas de marketing para medir o desempenho de planos de marketing (a Tabela 22.9 apresenta algumas delas).⁷⁵ Quatro ferramentas próprias para essa finalidade são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira. O apêndice do capítulo descreve cada uma delas em detalhes.

Controle de lucratividade

As empresas precisam medir a lucratividade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais de distribuição e volumes de pedido para ajudá-las a determinar se devem expandir, reduzir ou eliminar quaisquer produtos ou atividades de marketing. O apêndice do capítulo mostra como realizar e interpretar uma análise de rentabilidade de marketing.

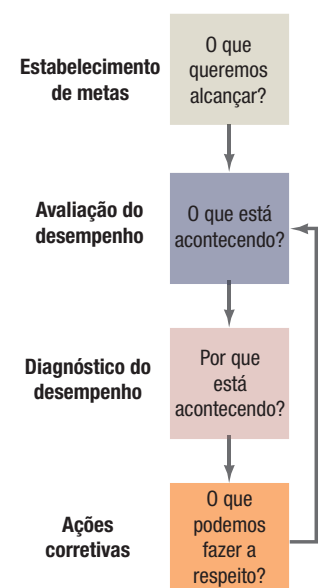


Figura 22.4

Processo de controle

TABELA 22.8 Tipos de controle de marketing

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
I. Plano anual de controle	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	• Análise de vendas • Análise da participação de mercado • Análise das despesas de marketing em relação às vendas • Análise financeira • Análise do desempenho em relação ao mercado
II. Controle da lucratividade	Controller de marketing	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Rentabilidade por: • produto • território • cliente • segmento • canal comercial • tamanho dos pedidos
III. Controle da eficiência	Gerentes de linha de frente e de apoio Controller de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: • força de vendas • propaganda • promoção de vendas • distribuição
IV. Controle estratégico	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	• Análise da eficácia do marketing • Auditoria de marketing • Análise da excelência em marketing • Análise da responsabilidade ética e social da empresa

TABELA 22.9 Métricas de marketing

Métricas de vendas • Crescimento de vendas • Participação de mercado • Vendas de novos produtos Métricas de propensão de compra dos clientes • Conscientização • Preferência • Intenção de compra • Taxa de experimentação • Taxa de recompra Métricas de clientes • Reclamações de clientes • Satisfação do cliente • Relação entre promotores e detratores • Custos de aquisição de clientes • Ganhos de novos clientes • Perdas de clientes • Índice de abandono (<i>churn</i>) de clientes • Taxa de retenção • Valor vitalício do cliente • Customer equity • Rentabilidade do cliente • Retorno sobre o cliente	Métricas de distribuição • Número de saídas • Participação em <i>shop handling</i> • Distribuição ponderada • Ganhos de distribuição • Volume de estoque médio (valor) • Cobertura de estoque em dias • Frequência de falta de estoque • Participação na gôndola • Vendas médias por ponto de venda Métricas de comunicação • Reconhecimento de marca espontâneo (sem ajuda) • Lembrança de marca (<i>top of mind</i>) • Reconhecimento de marca induzido (com ajuda) • Reconhecimento de propaganda espontâneo (sem ajuda) • Reconhecimento de propaganda induzido (com ajuda) • Alcance efetivo • Frequência efetiva • <i>Gross rating points</i> (GRP) • Taxa de resposta
---	--

Controle da eficiência

Suponhamos que a análise da lucratividade revele que a empresa obtém lucros insuficientes em certos produtos, territórios ou mercados. Haverá maneiras mais eficientes de gerenciar a força de vendas, a propaganda, a promoção de vendas e a distribuição?

Algumas empresas estabeleceram a função de *controller de marketing* para atuar fora do escritório do controller, mas se especializar em aumentar a eficiência do marketing. Em empresas como General Foods, DuPont e Johnson & Johnson, eles realizam uma sofisticada análise financeira das despesas e resultados de marketing. Examinam a aderência aos planos de lucros, ajudam a preparar os orçamentos dos gerentes de marca, avaliam a eficiência das promoções, analisam os custos de produção de mídia, avaliam a lucratividade geográfica e a lucratividade por clientes e mostram aos profissionais de marketing as implicações financeiras das decisões de marketing.⁷⁶

Controle estratégico

De tempos em tempos, as empresas precisam reavaliar sua abordagem estratégica para o mercado com uma auditoria de marketing adequada. Elas também podem realizar análises de excelência de marketing e de responsabilidade ético-social.

AUDITORIA DE MARKETING Em média, uma empresa norte-americana perde metade dos clientes em cinco anos, metade dos funcionários em quatro e metade dos investidores em menos de um ano. Obviamente, isso revela algumas fraquezas. As empresas que descobrem deficiências devem empreender um estudo detalhado conhecido como auditoria de marketing.⁷⁷

A **auditoria de marketing** é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.

Examinemos as quatro características de uma auditoria de marketing:

1. **Abrangente.** A auditoria de marketing abrange as principais atividades de marketing de um negócio, e não apenas alguns pontos problemáticos, como é o caso de uma auditoria funcional. Embora auditorias funcionais sejam úteis, algumas vezes, elas iludem a gerência. Uma rotatividade excessiva da força de vendas, por exemplo, poderia ser um sintoma não de treinamento inadequado ou de remuneração insuficiente, mas de produtos e promoções fracos. Uma auditoria de marketing abrangente geralmente é mais eficaz para localizar a fonte real dos problemas.
2. **Sistemática.** A auditoria de marketing consiste em um exame ordenado do macro e microambientes de marketing, dos objetivos e das estratégias de marketing, dos sistemas de marketing e de atividades específicas. Ela indica as melhorias prioritárias, que são então incorporadas em um plano de ações corretivas que envolve etapas de curto e longo prazos.
3. **Independente.** As autoauditorias, em que os gerentes utilizam uma lista de verificação para avaliar as próprias operações, não são objetivas nem independentes.⁷⁸ A 3M Company tem feito bom uso de um departamento de auditoria empresarial, que oferece serviços de auditoria para diferentes divisões, quando solicitado.⁷⁹ No entanto, de modo geral, as melhores auditorias são as efetuadas por consultores externos, os quais têm a objetividade necessária, ampla experiência em vários setores, alguma familiaridade com o setor em análise e disponibilidade total de tempo e atenção para dedicar à tarefa.
4. **Periódica.** Normalmente, as empresas iniciam auditorias de marketing somente após deixar de examinar suas operações de marketing durante os bons tempos, e arcam com os problemas decorrentes disso. Uma auditoria de marketing periódica pode beneficiar tanto empresas que estão bem como as que enfrentam problemas.

Uma auditoria de marketing começa com uma reunião entre os executivos da empresa e os auditores de marketing quanto aos objetivos e ao prazo da auditoria, e é preparado um plano detalhado a respeito de quem será entrevistado e quais perguntas serão feitas. A regra básica da auditoria de marketing é: não confie apenas nos gerentes da empresa para obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos externos também precisam ser entrevistados. Muitas empresas não sabem realmente como seus clientes e revendedores as veem, e nem compreendem por completo as necessidades dos clientes.

A auditoria de marketing examina seis grandes componentes da situação de marketing da empresa. As principais perguntas estão relacionadas na Tabela 22.10.

ANÁLISE DA EXCELÊNCIA DE MARKETING As três colunas da Tabela 22.11 estabelecem uma distinção entre práticas de marketing e de negócios fracas, boas e excelentes. O perfil que a gerência cria ao assinalar sua percepção de onde o negócio está em cada linha pode destacar o caminho que a empresa deve seguir para alcançar uma atuação realmente proeminente no mercado.

TABELA 22.10 Componentes de uma auditoria de marketing

Parte I. Auditoria do ambiente de marketing	
Macroambiente	
A. Demográfico	Que importantes desenvolvimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças à empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
B. Econômico	Que importantes alterações em renda, preços, poupança e crédito afetarão a empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
C. Natural	Quais são as perspectivas em termos de custos e disponibilidade dos recursos naturais e de energia necessários à empresa? Quais preocupações foram expressas quanto ao papel que ela desempenha em termos de poluição e preservação ambiental? Quais as medidas tomadas?
D. Tecnológico	Quais são as principais mudanças na tecnologia de processo e de produto? Qual é a posição da empresa acerca dessas tecnologias? Quais os principais substitutos genéricos para o produto?
E. Político	Que mudanças em leis e regulamentações poderiam afetar a estratégia e a tática de marketing? O que está acontecendo nas áreas de controle da poluição, oportunidades igualitárias de emprego, segurança de produto, propaganda, controle de preços, e assim por diante, que afeta a estratégia de marketing?
F. Cultural	Qual é a atitude do público em relação ao negócio e em relação aos produtos da empresa? Que mudanças nos estilos de vida e nos valores dos clientes poderiam afetar a empresa?
Ambiente de tarefa	
A. Mercados	O que vem acontecendo com o mercado em termos de tamanho, crescimento, distribuição geográfica e lucros? Quais os principais segmentos de mercado?
B. Clientes	Quais são as necessidades e os processos de compra dos clientes? Como os clientes e os consumidores potenciais avaliam a empresa e seus concorrentes quanto a reputação, qualidade de produto, serviço, força de vendas e preço? Como os diferentes segmentos de clientes tomam suas decisões de compra?
C. Concorrentes	Quem são os principais concorrentes? Quais são seus objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos, porte e participação de mercado? Que tendências afetarão a concorrência e os produtos substitutos para os produtos da empresa?
D. Distribuição e revendedores	Quais são os principais canais comerciais para levar os produtos aos clientes? Quais são o nível de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais?
E. Fornecedores	Quais são as perspectivas de disponibilidade dos principais recursos? Quais são as tendências entre os fornecedores?
F. Facilitadores e prestadores de serviços de marketing	Quais são as perspectivas para os serviços de transporte, os armazéns e os recursos financeiros? Quão eficazes são as agências de propaganda e de pesquisa de marketing utilizadas pela empresa?
G. Públicos	Que públicos representam oportunidades ou problemas específicos para a empresa? Que medidas ela tomou para lidar eficazmente com cada público?
Parte II. Auditoria da estratégia de marketing	
A. Missão empresarial	A missão empresarial está claramente definida em termos de orientação para o mercado? É viável?
B. Objetivos e metas de marketing	Os objetivos e as metas de marketing e da empresa estão definidos com clareza suficiente para orientar o planejamento de marketing e a avaliação de desempenho? Os objetivos de marketing são adequados, tendo em vista a posição competitiva da empresa, seus recursos e oportunidades?
C. Estratégia	A gerência articulou uma estratégia de marketing clara para atingir seus objetivos? Essa estratégia é convincente? É apropriada ao estágio do ciclo de vida do produto, às estratégias dos concorrentes e à situação da economia? A empresa tem utilizado as melhores bases para a segmentação do mercado? Tem critérios nítidos para classificar segmentos e selecionar os melhores? A empresa desenvolveu perfis precisos de cada segmento-alvo? Desenvolveu um posicionamento e um mix de marketing eficazes para cada segmento-alvo? Os recursos de marketing estão alocados de maneira ótima aos principais elementos do mix de marketing? Os recursos são suficientes ou excessivos para concretizar os objetivos de marketing?
Parte III. Auditoria da organização de marketing	
A. Estrutura formal	O diretor de marketing tem a autoridade e a responsabilidade adequadas para as atividades da empresa que afetam a satisfação do cliente? As atividades de marketing estão apropriadamente estruturadas por linhas funcionais, por produtos, por segmentos, por usuários finais e geograficamente?
B. Eficiência funcional	Há boas relações de comunicação e trabalho entre marketing e vendas? O sistema de gerenciamento de produtos funciona de maneira eficaz? Os gerentes de produto são capazes de planejar os lucros ou apenas os volumes de vendas? Há algum grupo na área de marketing que precise de mais treinamento, motivação, supervisão ou avaliação?
C. Eficiência das interfaces	Existe algum problema entre marketing e produção, P&D, compras, finanças, contabilidade e/ou assessoria jurídica que mereça atenção?

(continua)

(continuação)

Parte IV. Auditoria dos sistemas de marketing	
A. Sistema de informações de marketing	O sistema de informações de marketing tem produzido informações precisas, suficientes e oportunas sobre o desenvolvimento de mercado no que diz respeito a clientes, consumidores potenciais, distribuidores e intermediários, concorrentes, fornecedores e vários públicos? Os executivos que tomam as decisões na empresa têm solicitado pesquisa de marketing suficiente e utilizado os resultados? A empresa tem empregado os melhores métodos para a avaliação do mercado e para a previsão de vendas?
B. Sistema de planejamento de marketing	O sistema de planejamento de marketing é bem concebido e usado com eficácia? Os executivos de marketing têm à disposição sistemas de apoio a decisões? O sistema de planejamento resulta em metas e cotas aceitáveis de vendas?
C. Sistema de controle de marketing	Os procedimentos de controle são adequados para garantir que os objetivos do plano anual sejam atingidos? A gerência analisa periodicamente a rentabilidade dos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição? Os custos e a produtividade do marketing são examinados de tempos em tempos?
D. Sistema de desenvolvimento de novos produtos	A empresa está bem organizada para reunir, gerar e selecionar ideias de novos produtos? A empresa faz pesquisas e análises adequadas antes de investir em novas ideias? Realiza testes de mercado e de produto adequados antes de lançar produtos?
Parte V. Auditoria da produtividade de marketing	
A. Análise da lucratividade	Qual é a lucratividade dos diferentes produtos, mercados, territórios e canais de distribuição da empresa? A empresa deveria entrar em algum segmento de mercado? Ou se retirar de algum? Há a necessidade de expandir ou reduzir segmentos de mercado?
B. Análise de custo/benefício	Alguma atividade de marketing parece ter custos excessivos? Há medidas de redução de custos que possam ser tomadas?
Parte VI. Auditoria da função de marketing	
A. Produtos	Quais são os objetivos da linha de produtos da empresa? Eles são razoáveis? A atual linha de produtos atende a esses objetivos? Ela deveria ser ampliada ou reduzida para cima, para baixo ou de ambas as formas? Quais produtos deveriam ser abandonados? Quais deveriam ser acrescentados? Quais são o conhecimento e as atitudes dos compradores em relação à qualidade, às características, aos estilos, às marcas comerciais, etc. dos produtos da empresa e dos concorrentes? Que áreas da estratégia de produtos e de marcas precisam de melhorias?
B. Preço	Quais são os objetivos, as políticas, as estratégias e os procedimentos de determinação de preços da empresa? Em que medida os preços são estabelecidos com base nos custos, na demanda e em critérios de competitividade? Para os clientes, os preços da empresa são coerentes com o valor dos produtos? O que a gerência sabe a respeito da elasticidade de preços em relação à demanda, aos efeitos da curva de experiência e aos preços e políticas de determinação de preços dos concorrentes? Em que medida as políticas de preços são compatíveis com as necessidades de distribuidores, revendedores e fornecedores e com as regulamentações governamentais?
C. Distribuição	Quais são os objetivos e as estratégias de distribuição da empresa? A cobertura de mercado e os serviços são adequados? Qual é a eficácia dos distribuidores, revendedores, representantes dos fabricantes, corretores, agentes, etc.? A empresa deveria pensar em alterar seus canais de distribuição?
D. Comunicação de marketing	Quais são os objetivos de propaganda da empresa? Eles são razoáveis? Está sendo gasta a quantia certa em propaganda? Os temas e textos empregados na propaganda são eficazes? O que os clientes e o público pensam sobre a propaganda? A mídia foi bem escolhida? A equipe interna de propaganda é adequada? O orçamento para a promoção de vendas é adequado? Há um uso eficaz e suficiente das ferramentas de promoção de vendas, como amostras, cupons, displays e concursos de vendas? A equipe de relações públicas é competente e criativa? A empresa tem feito uso suficiente do marketing direto, do marketing digital e do database marketing?
E. Força de vendas	Quais são os objetivos da força de vendas? A força de vendas está suficientemente dimensionada para realizar os objetivos da empresa? Está organizada em sintonia com os princípios de especialização (território, mercado, produto)? Há gerentes de vendas em quantidade suficiente (ou em excesso) para orientar os representantes de vendas de campo? O nível e a estrutura de remuneração de vendas oferecem incentivos e recompensas adequadas? A força de vendas apresenta alto moral, competência e esforço? Os procedimentos para o estabelecimento de cotas e avaliação de desempenho são adequados? Como é a força de vendas da empresa em comparação com a força de vendas dos concorrentes?

TABELA 22.11 Análise da excelência de marketing: melhores práticas

Fracas	Boas	Excelentes
Orientada para produtos	Orientada para o mercado	Orientadora do mercado
Orientada para mercado de massa	Orientada para segmentos	Orientada para nichos e clientes
Oferta de produtos	Oferta de produtos ampliados	Oferta de soluções para o cliente
Qualidade de produtos média	Melhor do que a média	Lendária
Qualidade de serviços média	Melhor do que a média	Lendária

(continua)

(continuação)

Orientada para produto final	Orientada para produtos principais	Orientada para competências centrais
Orientada para funções	Orientada para processos	Orientada para resultados
Reação à concorrência	Benchmarking de concorrentes	Salta à frente dos concorrentes
Exploração dos fornecedores	Preferência a fornecedores	Parceria com fornecedores
Exploração dos revendedores	Apoio a revendedores	Parceria com revendedores
Orientada por preços	Orientada pela qualidade	Orientada pelo valor
Velocidade média	Melhor do que a média	Lendária
Hierarquia	Rede	Equipes de trabalho
Integrada verticalmente	Organização achatada	Alianças estratégicas
Orientada para o acionista	Orientada para os stakeholders	Orientada para a sociedade

O futuro do marketing

A alta gerência reconhece que o departamento de marketing exige uma prestação de contas mais rigorosa do que no passado. A seção Memorando de Marketing “As maiores fraquezas do marketing” resume as principais deficiências que o marketing costuma apresentar, além de explicar como localizá-las e resolvê-las.

Para obter sucesso no futuro, o marketing deve ser mais holístico e menos departamental. Os profissionais de marketing devem exercer maior influência na empresa, gerar novas ideias continuamente e se esforçar para entender os clientes e tratá-los de modo distinto, porém apropriado. Eles devem construir suas marcas por meio do desempenho, mais do que por meio da promoção. Devem usar a tecnologia e apostar na criação de sistemas excepcionais de informações e comunicação.

Como resultado, os anos vindouros assistirão:

- ao desaparecimento do departamento de marketing e à ascensão do marketing holístico;
- ao desaparecimento do marketing de despesas desmedidas e à ascensão do marketing de ROI;
- ao desaparecimento do marketing intuitivo e à ascensão da ciência do marketing;
- ao desaparecimento do marketing manual e à ascensão do marketing automatizado;
- ao desaparecimento do marketing de massa e à ascensão do marketing de precisão.

Para realizar essas mudanças e executar um marketing verdadeiramente holístico, é necessário um novo conjunto de habilidades e competências em:

- Gestão de relacionamento com o cliente (CRM).
- Gestão de relacionamento com parceiros.
- Database marketing e data mining.
- Gestão de contact center e telemarketing.
- Marketing de relações públicas (incluindo marketing de eventos e de patrocínio).
- Gestão de construção de marca e ativo de marca.
- Marketing experiencial.
- Comunicações integradas de marketing.
- Análise de lucratividade por segmento, cliente e canal.

Os benefícios do marketing do século XXI são muitos, mas apenas serão alcançados com muito trabalho, discernimento e inspiração. Novas regras e práticas estão surgindo, e vivemos uma época animadora para o marketing. As palavras de Ralph Waldo Emerson, escritor norte-americano do século XIX, nunca foram tão verdadeiras: “Este tempo, como todos os tempos, será esplêndido, se soubermos o que fazer dele”.

Uma série de “pecados capitais” sinalizam que o programa de marketing está com problemas. Aqui estão dez desses pecados, seus sintomas e algumas soluções.

Pecado capital: a empresa não está suficientemente focada no mercado e orientada para o cliente.

Sintomas: há indícios de que a identificação dos segmentos de mercado é insatisfatória, assim como sua priorização, não há gerentes de segmento, os funcionários pensam que servir os clientes é tarefa dos departamentos de marketing e de vendas, não há programa de treinamento para criar uma cultura voltada ao cliente e não há incentivos para tratar o cliente especialmente bem.

Soluções: usar técnicas mais avançadas de segmentação, priorizar segmentos, especializar a força de vendas, desenvolver clara hierarquia dos valores da empresa, fomentar mais o “culto ao cliente” entre funcionários e agentes da empresa, facilitar para os clientes o contato com a empresa e responder rapidamente a qualquer solicitação.

Pecado capital: a empresa não entende completamente seus clientes-alvo.

Sintomas: o último estudo sobre clientes foi feito há três anos; os clientes antigos não têm comprado como antes; os produtos da concorrência têm vendido mais; e o nível de devoluções e reclamações de clientes é alto.

Soluções: realizar pesquisas mais sofisticadas sobre os clientes, usar mais técnicas analíticas, estabelecer painéis de clientes e revendedores, usar software de relacionamento com clientes, fazer data mining.

Pecado capital: a empresa precisa definir e monitorar melhor seus concorrentes.

Sintomas: a empresa se concentra nos concorrentes próximos, deixa escapar concorrentes distantes e tecnologias revolucionárias e não dispõe de sistema para obter e distribuir inteligência competitiva.

Soluções: estabelecer um departamento de inteligência competitiva, contratar funcionários da concorrência, ficar atento às inovações tecnológicas que podem afetar a empresa e preparar ofertas similares à da concorrência.

Pecado capital: a empresa não gerencia adequadamente o relacionamento com os stakeholders.

Sintomas: funcionários, revendedores e investidores não estão satisfeitos; os bons fornecedores não atendem a empresa.

Soluções: transformar a mentalidade de soma-zero em mentalidade de ganha-ganha; gerir melhor os funcionários e as relações com fornecedores, distribuidores, revendedores e investidores.

Pecado capital: a empresa não consegue encontrar novas oportunidades.

Sintomas: nos últimos anos, a empresa não identificou nenhuma oportunidade promissora; as novas ideias que lançou falharam em grande parte.

Soluções: estabelecer um sistema para estimular o fluxo de ideias novas.

Pecado capital: o processo de planejamento de marketing é deficiente.

Sintomas: o formato do plano de marketing não tem os componentes certos, não há como estimar as implicações financeiras de estratégias diferentes e não há plano de contingência.

Soluções: estabelecer um formato-padrão, incluindo análise situacional, análise SWOT, problemas mais graves, objetivos, estratégia, tática, orçamentos e controles; perguntar aos profissionais de marketing quais mudanças eles fariam se recebessem 20 por cento a mais ou a menos no orçamento; realizar um programa anual de premiação de marketing, com recompensas para os melhores planos e desempenhos.

Pecado capital: as políticas de bens e serviços precisam ser fortalecidas.

Sintomas: há produtos demais, muitos deles deficitários; a empresa presta muitos serviços de graça; não consegue fazer venda cruzada de bens e serviços.

Soluções: estabelecer um sistema para acompanhar os produtos de fraco desempenho e fazer ajustes, ou abandoná-los; oferecer serviços e estabelecer os preços em níveis diferentes; e melhorar os processos de venda cruzada (*cross-sell*) e venda de produtos premium (*up-sell*).

Pecado capital: as habilidades de construção de marca e comunicação da empresa deixam a desejar.

Sintomas: o mercado-alvo não sabe muito a respeito da empresa; a marca não é tida como especial; a empresa aloca seu orçamento às mesmas ferramentas de marketing aproximadamente na mesma proporção todos os anos; o impacto das promoções no ROI não é avaliado adequadamente.

Soluções: melhorar as estratégias de construção de marca e avaliação dos resultados; investir mais nos instrumentos de marketing mais eficazes; e solicitar aos profissionais de marketing que estimem o impacto no ROI antes de solicitar fundos.

Pecado capital: a empresa não está organizada para o marketing eficaz e eficiente.

Sintomas: faltam habilidades do século XXI à equipe e há más vibrações entre os departamentos de marketing e vendas e outros departamentos.

Soluções: designar um líder forte e criar novas habilidades no departamento de marketing e melhorar as relações entre esse departamento e os demais.

Pecado capital: a empresa não aproveita todo o potencial da tecnologia.

Sintomas: há indícios de pouco uso da Internet, de um sistema de automação de vendas ultrapassado, de falta de automação de mercado e de ausência de modelos de apoio a decisões e de painéis de marketing.

Soluções: usar mais a Internet, melhorar a automação do sistema de vendas, aplicar a automação de mercado a decisões rotineiras e desenvolver modelos formais de decisões de marketing e painéis de marketing.

Resumo

1. Ao longo dos anos, o departamento de marketing passou de simples departamento de vendas a uma estrutura organizacional em que os profissionais de marketing trabalham principalmente em equipes interdisciplinares.
2. Algumas empresas são organizadas por especialização funcional, enquanto outras se concentram na localização geográfica e na regionalização, na gerência de produtos e marcas ou na gerência de segmentos de mercado. Algumas empresas estabelecem uma organização matricial, que consiste em gerentes de produto e de mercado.
3. Hoje em dia, as organizações de marketing eficazes se caracterizam pelo foco nos clientes e por uma vigorosa cooperação entre os departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, produção, operações, finanças, contabilidade e crédito.
4. As empresas devem praticar a responsabilidade social por meio de suas palavras e ações legais, éticas e sociais. O marketing de causas pode ser usado para vincular produtivamente a responsabilidade social a programas de marketing voltados ao consumidor. O marketing social é realizado por organizações sem fins lucrativos para abordar diretamente um problema ou causa social.
5. Um plano estratégico de marketing brilhante pouco valerá se não for adequadamente implementado, o que inclui a capacidade de reconhecer e diagnosticar um problema, avaliar em que nível da empresa ele se encontra e analisar os resultados.
6. O departamento de marketing tem de monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. O controle do plano de marketing assegura que a empresa atinja as metas de vendas, lucros e outras constantes em seu planejamento anual. As principais ferramentas são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira do plano de marketing. O controle da lucratividade mensura e controla a rentabilidade de produtos, territórios, grupos de clientes, canais de distribuição e volume de pedidos. O controle de eficiência encontra maneiras de aumentar a eficiência da força de vendas, da propaganda, da promoção de vendas e da distribuição. O controle estratégico envolve uma reavaliação periódica da empresa e de sua abordagem estratégica ao mercado usando as ferramentas de análise da eficácia e da excelência de marketing, bem como a auditoria de marketing.
7. Atingir a excelência de marketing no futuro exigirá um novo conjunto de habilidades e competências.

Aplicações

Debate de marketing

A gestão de marketing é uma arte ou uma ciência?

Alguns observadores afirmam que o bom marketing é, acima de tudo, uma arte, e não se presta a rigorosas análises e deliberações. Todavia, há os que discordam disso com veemência; para eles, a gestão de marketing é uma atividade altamente científica que tem muito em comum com outras disciplinas de negócios.

Assuma uma posição: a gestão de marketing é em grande parte um exercício artístico e, portanto, altamente subjetivo ou é

em grande parte um exercício científico com orientações e critérios bem estabelecidos?

Discussão de marketing

Marketing social

Como o marketing de causas ou social afeta seu comportamento de consumo pessoal? Algumas vezes você compra ou deixa de comprar bens ou serviços de uma empresa por causa dos programas que ela mantém ou das políticas ambientais que defende? Por quê?

Excelência de Marketing

Starbucks

A Starbucks iniciou suas operações em Seattle no ano de 1971, em um momento no qual o consumo de café nos Estados Unidos declinava há uma década, e marcas rivais usavam grãos mais baratos para competir em preço. Os fundadores da Starbucks decidiram testar um novo conceito: uma loja que vendesse apenas grãos de café e equipamentos de preparo importados, da melhor qualidade. (A loja original não vendia café preparado, apenas os grãos.)

Howard Schultz se juntou à Starbucks em 1982. Durante uma viagem de negócios a Milão, ele entrou em uma cafeteria italiana e teve uma inspiração divina: “Não havia nada parecido na América. Era como se fosse a extensão da varanda da casa das pessoas. Foi uma experiência emocional.” Para levar esse conceito aos Estados Unidos, Schultz começou a criar um ambiente para a Starbucks que refletisse a elegância italiana mesclada com a informalidade norte-americana. Ele imaginou a Starbucks como um “mimo pessoal” para seus clientes, um “Third Place” (“Terceiro local”) — um espaço confortável e sociável que fizesse a ponte entre o local de trabalho e a casa.

A expansão da Starbucks nos Estados Unidos foi cuidadosamente planejada. Todas as lojas eram próprias, assim como a operação delas, garantindo total controle sobre uma imagem de qualidade inigualável. Com uma estratégia centralizada, as lojas de café penetraram em grupo o novo mercado. Embora muitas vezes essa saturação deliberada canibalizasse 30 por cento das vendas de uma loja pela introdução de outra próxima, qualquer queda em receita era compensada por eficiência em marketing e em custos de distribuição, além da imagem de maior conveniência. Um cliente normal passava pela Starbucks 18 vezes por mês. Nenhum varejista dos Estados Unidos tinha uma frequência maior de visitas de clientes.

Parte do sucesso da Starbucks está, sem dúvida, em seus itens e serviços, bem como em seu incansável compromisso de oferecer as experiências sensoriais mais ricas possíveis. Mas outro segredo é seu senso de responsabilidade iluminado, que se manifesta de diversas maneiras. Schultz acreditava que, para superar as expectativas dos clientes, é necessário primeiro superar a dos funcionários. Desde 1990,

a Starbucks fornece um plano de saúde abrangente a todos os empregados, inclusive os de meio período. A cada ano que passa, esse benefício custa à empresa mais do que o café. Um plano de opção de ações chamado Bean Stock permite aos empregados participar do sucesso financeiro da empresa.

Schultz também acreditava que as operações da Starbucks deveriam ser executadas de forma respeitosa e ética, tomando-se decisões que exercessem um impacto positivo sobre as comunidades e o planeta.

Comunidade: a Fundação Starbucks, criada em 1997 com a renda obtida pela venda do livro de Schultz, pretende “criar esperança, descobertas e oportunidades nas comunidades onde os parceiros (funcionários) da Starbucks vivem e trabalham”. Seu foco principal é apoiar programas de alfabetização para crianças e famílias nos Estados Unidos e no Canadá; esse plano foi expandido e já doou milhões de dólares para instituições de caridade e comunidades em todo o mundo.

Os funcionários da Starbucks prestam serviço voluntário à comunidade em causas que podem ser grandes ou pequenas — como a reconstrução de Nova Orleans após a passagem do furacão Katrina —, a empresa deseja que funcionários e clientes dediquem mais de 1 milhão de horas de serviço comunitário por ano até o final de 2015. Como foi descrito no capítulo, a Starbucks também é parceira da marca PRODUCT(RED), uma iniciativa para ajudar a combater e acabar com a propagação do HIV na África, e até agora doou o suficiente para custear 14 milhões de diárias médicas. A empresa também doou cinco centavos de cada venda da água mineral Ethos para melhorar a qualidade da água nos países pobres, como parte de um compromisso de cinco anos e US\$ 10 milhões.

Ética nas fontes de suprimento: a Starbucks firmou parceria com a Conservation Internacional para garantir que o café que adquire seja não somente da mais alta qualidade como também “cultivado de modo responsável e negociado segundo princípios éticos”. A Starbucks é a maior compradora mundial de café pela prática do comércio justo e paga, em média, 23 por cento acima do preço de mercado por 40 milhões de libras de grãos por ano. Ela atua continuamente junto aos agricultores para implementar métodos responsáveis como o plantio de árvores às margens dos rios e o uso de técnicas de cultivo à sombra para ajudar a preservar as florestas.

Meio ambiente: a Starbucks levou 10 anos para desenvolver o primeiro copo reciclado feito com 10 por cento de

fibra pós-consumo, preservando 5 milhões de libras de papel ou cerca de 78 mil árvores por ano. Agora, a equipe trabalha para garantir que os clientes adotem a reciclagem. Jim Hanna, diretor de impacto ambiental da Starbucks, explicou: “[Starbucks] define um copo reciclável não pela matéria-prima com que ele é feito, mas pelo acesso que nossos clientes realmente têm aos serviços de reciclagem”. A meta da Starbucks é tornar 100 por cento de seus copos reciclados ou reutilizados em 2015. A empresa também enfatiza a economia de energia e água, além da construção de edifícios verdes, com certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), ao redor do mundo.

Howard Schultz deixou o cargo de CEO em 2000, mas retornou como CEO, presidente e *chairman* em 2008 para ajudar a restaurar o crescimento e o entusiasmo da poderosa rede. Atualmente, a Starbucks tem mais de 16.700 lojas pelo mundo, aproximadamente 142 mil funcionários, US\$ 9,8 bilhões em receita e mais planos de expansão. Para atingir suas metas de crescimento internacional, Schultz acredita que a Starbucks deve manter a paixão pelo café e um senso de humanidade para permanecer pequeno enquanto se torna grande, e para ser uma empresa responsável.

Questões

1. A Starbucks tem se empenhado para agir de forma ética e responsável. Ela foi eficaz em comunicar seus esforços aos consumidores? Os consumidores acreditam que a Starbucks é uma empresa responsável? Por quê?
2. Qual é o limite que uma empresa como a Starbucks impõe a seu apoio a programas socialmente responsáveis? Por exemplo, quanto de seu orçamento anual deveria ser destinado a esses programas? Quanto tempo os funcionários deveriam dedicar a eles? Quais programas deveriam ser apoiados?
3. Como você avalia os resultados dos programas socialmente responsáveis da Starbucks?

Fonte: SCHULTZ, Howard. Dare to be a social entrepreneur. *Business 2.0*, p. 87, dez. 2006; IWATA, Edward. Owner of small coffee shop takes on java titan starbucks. *USA Today*, 20 dez. 2006; STAYING pure: Howard Schultz's formula for Starbucks. *Economist*, p. 72, 25 fev. 2006; ANDERSON, Diane. Evolution of the eco cup. *Business 2.0*, p. 50, junho 2006; HOROVITZ, Bruce. Starbucks nation. *USA Today*, 19 maio 2006; HOWARD, Theresa. Starbucks takes up cause for safe drinking water. *USA Today*, 2 ago. 2005; SCHULTZ, Howard; YANG, Dori Jones. *Pour your heart into it: how Starbucks built a company one cup at a time*. Nova York: Hyperion, 1997; At MIT-Starbucks symposium, focus on holistic approach to recycling. *MIT*. Disponível em: <www.mit.edu>. Acesso em: 12 maio 2010; Starbucks.

Excelência de Marketing

Virgin Group

A Virgin surgiu com estrondo nos palcos britânicos na década de 1970 com a inovadora gravadora Virgin Records, uma criação de Richard Branson, que assinou contrato com artistas desconhecidos e iniciou uma maratona de relações públicas que persiste até os dias de hoje. O extravagante Branson vendeu a Virgin Records (para a Thorn-EMI por US\$ 1 bilhão em 1992), mas seguiu criando mais de 200 empre-

sas pelo mundo com receitas combinadas que superaram € 11,5 bilhões (cerca de US\$ 16,2 bilhões) em 2009.

O nome Virgin — a terceira marca mais respeitada na Grã-Bretanha — e a personalidade de Branson ajudaram a vender bens e serviços tão diversos quanto aviões, trens, serviços financeiros, refrigerantes, música, telefones celulares, carros, vinho, editoras e até mesmo vestidos de noiva.

Branson pode gerar interesse em praticamente qualquer empresa que deseje, simplesmente associando a ela o nome “Virgin”. Ele fornece a marca, faz um pequeno investimento inicial e detém controle majoritário enquanto parceiros de renome entram com o dinheiro.

O Virgin Group procura por novas oportunidades em mercados em que os clientes são mal-atendidos mesmo quando pagam caro e nos quais a concorrência é complacente. Branson explicou: “Onde quer que encontremos isso, existe uma clara área de oportunidade para a Virgin fazer um trabalho muito melhor do que a concorrência. Nós introduzimos confiança, inovação e atendimento amistoso ao cliente onde não existe nada disso”.

Alguns analistas de marketing e finanças apontam que Branson está diluindo a marca, abraçando negócios demais. Tem havido alguns tropeços: produtos como Virgin Cola, Virgin Cosmetics e Virgin Vodka simplesmente desapareceram. Mas, apesar da diversidade, todas as linhas denotam valor pelo preço pago, qualidade, inovação, diversão e um senso de desafio competitivo. E, então, a alardeada experiência em marketing da Virgin entra em cena.

Um mestre em golpes de publicidade estratégica, Branson sabia que os fotógrafos tinham um trabalho a fazer e apareceriam em seus eventos, desde que tivessem uma boa razão para isso. Ele pegou um voo da enfadonha e cara British Airways vestindo um uniforme de piloto da Primeira Guerra Mundial para anunciar a formação da Virgin Atlantic em 1984. O voo inaugural da Virgin decolou carregado de celebridades e profissionais de mídia, além de uma banda, garçons do restaurante parisiense Maxim’s vestindo fraque e gravata branca e champanhe à vontade. A festa em pleno ar teve cobertura da imprensa internacional e gerou milhões de dólares em publicidade gratuita.

Quando Branson lançou a Virgin Cola nos Estados Unidos em 1998, ele dirigiu um tanque do exército pela Quinta Avenida, em Nova York, o que lhe rendeu entrevistas em todos os programas matinais de TV. Em 2002, ele mergulhou na Times Square suspenso por um guindaste para anunciar seu negócio de telefonia móvel. Em 2004, introduzindo uma linha de modernos aparatos tecnológicos chamada Virgin Pulse, Branson novamente foi o centro das atenções ao aparecer em uma boate de Nova York usando calças justas cor da pele e um tocador de CD portátil estrategicamente posicionado.

Embora ele dispense a tradicional pesquisa de mercado com uma atitude “dane-se, vamos fazer”, Branson se mantém antenado por meio de contato constante com os clientes. Assim que montou a Virgin Atlantic, ele convidava 50 clientes por mês para conversar com eles e obter seu feedback. Ele aparecia em aeroportos para interagir com os clientes e, se um avião se atrasasse, distribuía vales-presente para compras em uma Virgin Megastore ou descontos em futuras viagens.

Uma fundação sem fins lucrativos chamada Virgin Unite começou a tratar problemas globais, sociais e ambientais com uma abordagem empreendedora. Uma equipe de cientistas, empresários e entusiastas ambientais prestam consultoria à Virgin sobre o que ela precisa fazer em marketing local e global. O objetivo é mudar a maneira como “as empresas e o setor social atuam em conjunto, dirigindo os negócios como uma força para o bem”.

É evidente que Branson se preocupa com os clientes da Virgin e com o impacto de suas empresas sobre as pessoas e o planeta. Por isso, recentemente ele adotou a responsabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável como prioridades em suas empresas. Cada uma delas deve agir de modo

socialmente responsável e reduzir seus rastros de carbono. Branson afirmou: “Acredito que, no futuro, seremos capazes de desfrutar estilos de vida saudáveis e gratificantes enquanto minimizamos o impacto negativo que causamos ao mundo”.

A Virgin categoriza seus negócios em oito grupos socialmente responsáveis e sustentáveis: *Flying high* (Voando alto), *We’re all going on a summer vacation* (Todos sairemos de férias), *Staying in touch* (Mantendo contato), *Watching the pennies* (Cuidando dos tostões), *Getting from A to B* (Indo de A para B), *My body is a temple* (Meu corpo é um templo), *Out of this world* (De outro mundo) e *Just get out and relax* (Simplesmente saia e relaxe). Cada grupo deve se destacar em seu setor, bem como ajudar a aliviar o mal inerente a toda categoria. A Virgin Wines se esforça para comprar somente de pequenas propriedades e paga preços justos, promovendo o consumo responsável. A Virgin Games, um site de jogos on-line, promove o jogo responsável e ajuda a identificar e tratar o vício em jogo. A Virgin Money se concentra em financiamentos justos, e a lista continua.

A Virgin Aviation talvez seja o desafio mais difícil a enfrentar; ela é responsável por sete dos 8 milhões de toneladas de CO₂ emitido pelo grupo anualmente. Branson, no entanto, transformou o problema em oportunidade. Em 2006, ele anunciou que todos os dividendos dos negócios de transporte ferroviário e aéreo da Virgin “serão investidos em iniciativas de energia renovável [...] para combater as emissões que causam o aquecimento global”. Esse esforço evoluiu para a Virgin Green Fund, que investe em oportunidades energéticas renováveis, desde energia solar até purificação de água, e deve atingir US\$ 3 bilhões em valor até 2016.

Mas Branson não parou por aí. Em 2007, ele criou o *Earth Challenge* (Desafio da Terra) para premiar com US\$ 25 milhões qualquer pessoa ou grupo que desenvolva uma forma segura, de longo prazo e comercialmente viável para remover gases de efeito estufa da atmosfera. As invenções apresentadas são examinadas por uma equipe de cientistas, professores e ambientalistas.

Conhecido no passado como “capitalista hippie” e agora nomeado cavaleiro pela rainha da Inglaterra, Sir Richard nunca faz nada pequeno ou silenciosamente. Seja buscando um novo negócio, seja gerando publicidade em seu estilo característico, seja encorajando pesquisas para ajudar o planeta, Branson causa alarde.

Questões

1. Como a Virgin é inigualável em sua missão de ser uma empresa socialmente responsável e sustentável?
2. Discuta as vantagens e desvantagens da mensagem “verde” da Virgin. O que você acha de a empresa ter um impacto ambiental tão negativo no mundo (via transporte aéreo e ferroviário) e ao mesmo tempo criar iniciativas como o Earth Challenge?
3. Se você fosse Richard Branson, o que faria com a estratégia de marketing holístico da Virgin?

Fonte: ELKIND, Peter. Branson gets grounded. *Fortune*, p. 13-14, 5 fev. 2007; DEUTSCHMAN, Alan. The enlightenment of Richard Branson. *Fast Company*, p. 49, set. 2006; SERWER, Andy. Do Branson's profits equal his joie de vivre? *Fortune*, p. 57, 17 out. 2005; CAPELL, Kerry; ZELLNER, Wendy. Richard Branson's next big adventure. *BusinessWeek*, p. 44-45, 8 mar. 2004; WELLS, Melanie. Red baron. *Forbes*, p. 151-60, 3 jul. 2000; HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. *Radical marketing*. Nova York: HarperBusiness, 1999; BRANSON pledges three billion dollars to develop cleaner energy. *Terra Daily*, 21 set. 2006; Virgin. Disponível em: <www.virgin.com>.

Perspectiva
brasileira

Coletivo Coca-Cola: um modelo de negócios com impacto social

Por Tânia Veludo-de-Oliveira e Edgard Barki

Em 2009, a Coca-Cola deu início a um projeto de responsabilidade social pioneiro: o projeto Coletivo. Concebido nas bases do setor de negócios com impacto social, que pressupõe a coexistência de benefícios monetários e sociais em um mesmo modelo de negócios, o Coletivo tem por objetivo capacitar jovens de 15 a 25 anos, moradores de comunidades carentes, para o seu primeiro emprego, e assim fortalecer a imagem de marca Coca-Cola perante seu mercado consumidor. As comunidades de Brasilândia, Ermelino Matarazzo e Paraisópolis, na cidade de São Paulo, Piedade e Campina do Barreto, em Recife, foram as primeiras a acolher o projeto. O modelo já se estendeu a todo país e hoje está em 12 estados brasileiros. Em 2012, a Coca-Cola celebrou os 70 anos da empresa no Brasil com 120 unidades operacionais do Coletivo.

Como funciona o Coletivo? Primeiramente, é estabelecida uma parceria com uma instituição social que recebe da Coca-Cola a infraestrutura necessária (ex.: salas de aula e computadores) para realizar o treinamento dos jovens da comunidade. O jovem que ingressa no projeto Coletivo pode escolher entre diversas opções de cursos de profissionalização, como “Capacitação em Design de Embalagens Recicladas”, “Logística e Produção” e “Empreendedorismo + Família”. O curso para “Formação no Mercado de Varejo” é um dos carros-chefe do projeto e está disponível em todas as unidades do Coletivo. Nele, o jovem recebe instruções sobre assuntos envolvendo empregabilidade, mercado de varejo e relacionamento, além de participar de um game, que simula atividades comerciais reais e da elaboração de um plano de negócios para um varejista local de sua comunidade. Após sua formação no curso, o Coletivo encaminha o aluno para processos seletivos de redes varejistas parceiras e da própria Coca-Cola, o que pode significar a conquista de uma oportunidade de trabalho. A expectativa da empresa é que 30 por cento dos jovens participantes do projeto consigam imediatamente a sua inserção no mercado, e que 10 por cento deles empreendam seu próprio negócio. A Coca-Cola monitora o desempenho do projeto Coletivo por meio de indicadores que medem a confiança do jovem no futuro, a imagem de marca e o volume de vendas da Coca-Cola nas comunidades atendidas.

O apoio de duas organizações não governamentais (ONGs) tem sido fundamental. São elas: Comitê para Democratização da Informática (CDI), que visa fortalecer comunidades de baixa renda por meio de tecnologia de informação e comunicação, e Visão Mundial, que combate as

causas da pobreza para que populações mais vulneráveis possam alcançar seu potencial pleno. Essas ONGs têm atuado no sentido de facilitar a operacionalização do Coletivo e a interação da Coca-Cola com as comunidades, identificando instituições sociais interessadas em abrigar o projeto. A aliança com outras empresas tem ampliado as atividades do projeto nas comunidades de baixa renda. Um exemplo disso foi o concurso cultural promovido pela Coca-Cola em parceria com o McDonald's, para alunos e ex-alunos do Coletivo, sobre o tema “Mostrando o Espírito Olímpico”, em referência aos jogos olímpicos de Londres em 2012.

O projeto Coletivo oferece uma série de ferramentas à população da base da pirâmide para melhorar sua capacitação e distribuição de renda, por meio da provisão de treinamento profissional ao jovem e estímulo ao empreendedorismo local. Ao mesmo tempo, o Coletivo proporciona à Coca-Cola maior inserção em segmentos de mercado emergentes, o que é condizente com o atual crescimento econômico brasileiro e com o aumento do poder de consumo das classes C e D. Assim, a premissa do projeto Coletivo é uma relação ganha-ganha, onde tanto a comunidade como a empresa se beneficiam dos impactos gerados pelo projeto.

Questões

1. Explique o modelo de negócios do projeto Coletivo, enfatizando o elo estratégico existente entre os objetivos da empresa e os objetivos sociais do projeto. Em sua opinião, o projeto Coletivo é sustentável? Por quê?
2. Como a Coca-Cola monitora o desempenho do projeto Coletivo? Além dos indicadores usados pela Coca-Cola, cite outros indicadores de controle que poderiam ser usados para mensurar os resultados obtidos com o projeto.

Fonte: BARKI, E. (2011). *Projeto Coletivo Coca-Cola: fazendo diferença em um modelo ganha-ganha*. Disponível em: <<http://brasil.nextbillion.net/blog/2011/08/09/projeto-coletivo-coca-cola-fazendo-diferenca-modelo-ganha-ganha>>. Acesso em: 10 set. 2012; CDI. Disponível em: <<http://www.cdi.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; COCA-COLA BRASIL. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/release_detalhe.asp?release=178&Categoria=30>. Acesso em: 10 set. 2012; COLETIVO COCA-COLA. Disponível em: <<http://www.coletivococacola.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; JORNAL ERMELINO MATARAZZO. Disponível em: <<http://emjornal.com.br/noticias/2009/07/coca-cola-brasil-capacita-jovens-em-ermelino-matarazzo/>>. Acesso em: 10 set. 2012; PAUTA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.pautasocial.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; VISÃO MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.visaomundial.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2012.

Tânia Veludo-de-Oliveira é professora da EAESP-FGV e do Centro Universitário da FEI. **Edgard Barki** é professor da EAESP-FGV.

Apêndice

Ferramentas para controle de marketing

Neste apêndice, fornecemos orientações e critérios detalhados sobre a melhor forma de realizar vários procedimentos de controle de marketing.

Controle de plano anual

Quatro conjuntos de análises podem ser úteis para o controle de plano anual.

ANÁLISE DE VENDAS A **análise de vendas** mensura e avalia as vendas reais em relação às metas. Duas ferramentas específicas fazem com que essa análise funcione adequadamente.

A **análise de variação de vendas** mede a contribuição relativa de diferentes fatores para uma falha no desempenho de vendas. Suponha que o plano anual demandasse a venda de 4 mil produtos no primeiro trimestre ao preço unitário de US\$ 1, perfazendo uma receita total de US\$ 4 mil. Ao final do trimestre, apenas 3 mil produtos foram vendidos a US\$ 0,80 por unidade, perfazendo uma receita total de US\$ 2.400. Quanto da falha no desempenho de vendas pode ser atribuído à redução de preço e quanto à diminuição de volume? O cálculo a seguir responde à pergunta:

$$\begin{array}{lcl} \text{Variação ocasionada pela redução de preço:} & (\text{US\$ } 1,00 - \text{US\$ } 0,80) (3.000) = & \text{US\$ } 600 \quad 37,5\% \\ \text{Variação ocasionada pela diminuição de volume:} & (\text{US\$ } 1,00) (4.000 - 3.000) = & \text{US\$ } 1.000 \quad 62,5\% \\ & & \hline & & \text{US\$ } 1.600 \quad 100,0\% \end{array}$$

Quase dois terços da variação se devem ao não cumprimento da meta de volume. A empresa deve analisar cuidadosamente por que não conseguiu atingir o volume de vendas esperado.

A **análise de vendas locais** estuda produtos, territórios e outros fatores específicos que deixaram de gerar as vendas esperadas. Suponha que a empresa efetue vendas em três territórios, e as vendas estimadas sejam de 1.500 unidades, 500 unidades e 2.000 unidades, respectivamente. Os volumes reais foram 1.400 unidades, 525 unidades e 1.075 unidades, respectivamente. Em outras palavras, o território 1 mostrou uma defasagem de sete por cento em relação às vendas esperadas; o território 2, uma melhoria de cinco por cento sobre as expectativas; e o território 3, uma queda de 46 por cento! O território 3 é o que causa o maior dos problemas. Talvez o representante de vendas nessa área deixe a desejar, ou um grande concorrente tenha entrado nesse mercado ou o negócio por lá esteja em recessão.

ANÁLISE DE PARTICIPAÇÃO DE MERCADO As vendas de uma empresa não revelam como está o seu desempenho em relação ao da concorrência. Para isso, a administração pode escolher uma de três maneiras para acompanhar sua participação de mercado.

A **participação de mercado total** expressa as vendas da empresa em relação às vendas totais do mercado. A **participação de mercado qualificado** são as vendas como uma porcentagem das vendas totais para o mercado qualificado. O **mercado qualificado** representa todos os compradores que podem e estão dispostos a comprar o produto, e a participação de mercado qualificado é sempre maior do que a participação de mercado total. Uma empresa poderia captar 100 por cento de seu mercado qualificado e, ainda assim, ter uma parcela relativamente pequena do mercado total. A **participação de mercado relativa** é a participação de mercado em relação ao maior concorrente. A participação de mercado relativa de exatamente 100 por cento significa que a empresa está empatada na liderança; mais de 100 por cento indica um líder de mercado. Um aumento na participação de mercado relativa significa que uma empresa está ganhando de seu principal concorrente.

As conclusões da análise de participação de mercado, no entanto, estão sujeitas a qualificações:

- *A suposição de que forças externas afetam todas as empresas da mesma forma nem sempre é verdadeira.* O relatório do U.S. Surgeon General, órgão americano responsável pela proteção e promoção da saúde pública, sobre as consequências nefastas do fumo reduziu as vendas totais de cigarro, mas não igualmente para todas as empresas.

- *A suposição de que o desempenho de uma empresa deve ser avaliado em função do desempenho médio de todas as empresas nem sempre é válida.* O desempenho de uma empresa é mais bem avaliado em comparação com o de seus concorrentes mais próximos.
- *Se uma nova empresa entra em um setor, a participação de cada empresa operante no mercado pode cair.* Um declínio em participação de mercado pode não significar que o desempenho de uma empresa é pior do que o de qualquer outra. A perda de participação depende do grau em que a nova empresa atinge os mercados específicos de outra.
- *Às vezes, uma queda de participação de mercado é deliberadamente engendrada para melhorar os lucros.* Por exemplo, a administração pode abandonar clientes ou produtos não rentáveis.
- *A participação de mercado pode oscilar por vários motivos secundários.* Por exemplo, ela pode ser afetada pelo fato de uma grande venda ocorrer no último dia do mês ou no início do mês seguinte. Nem todas as oscilações em participação de mercado têm implicações de marketing.⁸⁰

Uma maneira útil de analisar movimentações em participação de mercado leva em conta quatro componentes:

$$\text{Participação de mercado total} = \text{Penetração por cliente} \times \text{Fidelidade do cliente} \times \text{Seletividade do cliente} \times \text{Seletividade de preço}$$

onde:

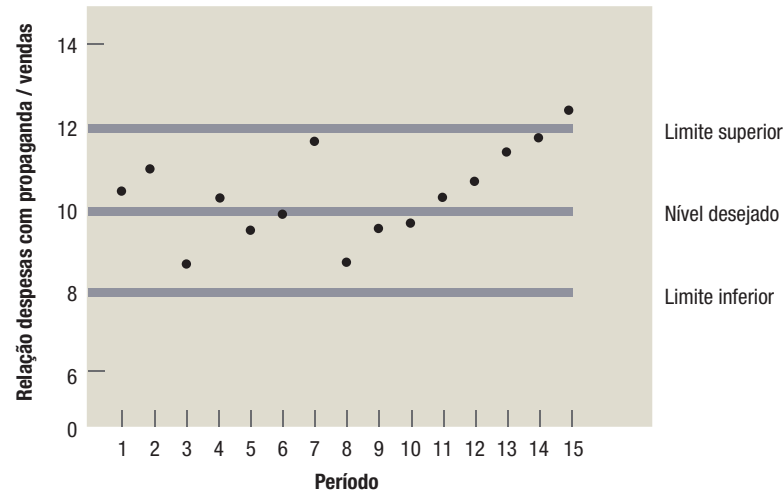
<i>Penetração por cliente</i>	Porcentagem de todos os clientes que compram da empresa
<i>Fidelidade do cliente</i>	Compras que os clientes fazem em uma empresa em relação ao total que eles compram de todos os fornecedores dos mesmos produtos
<i>Seletividade do cliente</i>	Volume médio da compra que o cliente faz em uma empresa em relação ao volume médio de compras do cliente em uma empresa média
<i>Seletividade de preço</i>	Preço médio cobrado pela empresa em relação ao preço médio cobrado por todas as empresas

Agora, suponha que a participação de mercado em dólares da empresa caia durante um determinado período. A equação da participação de mercado total fornece quatro explicações possíveis: a empresa perdeu alguns clientes (menor penetração por cliente); os clientes existentes passaram a comprar menos da empresa (menor lealdade do cliente); os clientes remanescentes da empresa compram volumes menores (menor seletividade do cliente); ou o preço da empresa caiu em relação ao da concorrência (menor seletividade de preço).

ANÁLISE DAS DESPESAS DE MARKETING EM RELAÇÃO ÀS VENDAS O controle de plano anual exige a verificação de que a empresa não gasta demais para atingir as metas de vendas. O principal índice a observar é o de *despesas de marketing em relação às vendas*. Em uma empresa, essa proporção era de 30 por cento que se dividiam em 5 componentes de despesas/vendas: força de vendas/vendas (15 por cento), propaganda/vendas (5 por cento), promoção de vendas/vendas (6 por cento), pesquisa de mercado/vendas (1 por cento) e administração de vendas/vendas (3 por cento).

Flutuações fora da faixa normal são motivo de preocupação. A administração tem de acompanhar as flutuações período a período em cada relação por meio de um *gráfico de controle* (veja a Figura 22.5). Esse gráfico mostra que a relação despesas de propaganda/vendas costuma oscilar entre 8 e 12 por cento, digamos em 99 por cento das vezes. No 15º período, porém, a razão excedeu o limite superior de controle. Ou (1) a empresa ainda tem bom controle das despesas e essa situação representa um raro evento fortuito ou (2) a empresa perdeu o controle sobre essa despesa e deve descobrir a causa. Se não há investigação, o risco é que alguma mudança real tenha ocorrido e a empresa fique para trás.

Os gerentes devem fazer observações sucessivas, mesmo dentro dos limites de controle superior e inferior. Note na Figura 22.5 que o nível da relação despesas/vendas aumentou de modo constante desde o 8º período. A probabilidade de encontrar seis aumentos sucessivos no que deveriam ser eventos isolados é de apenas uma em 64.⁸¹ Esse padrão incomum deveria levar a uma investigação um pouco antes da 15ª observação.

**Figura 22.5**

Modelo de gráfico de controle

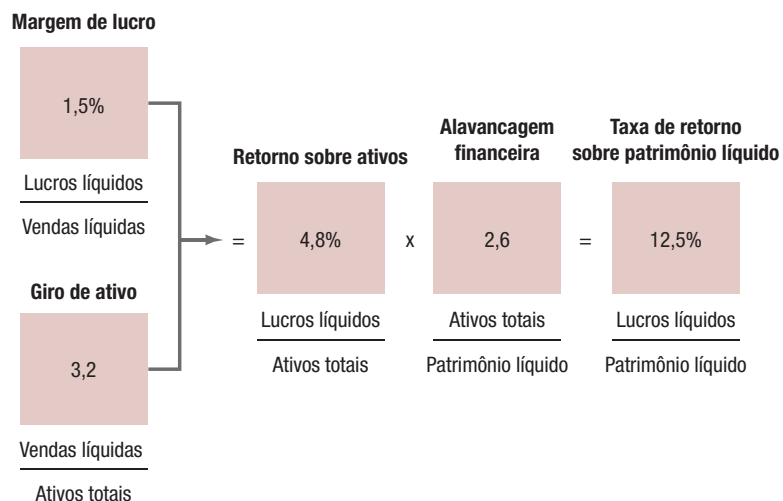
ANÁLISE FINANCEIRA Os profissionais de marketing devem analisar as relações despesas/vendas em uma estrutura financeira geral para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. Eles podem, e isso é cada vez mais comum, usar a análise financeira para encontrar estratégias rentáveis, além de estimular vendas.

A gerência utiliza análise financeira para identificar os fatores que afetam a *taxa de retorno sobre o patrimônio líquido* da empresa.⁸² Os principais fatores são mostrados na Figura 22.6, associados a números ilustrativos para uma grande rede de varejo. O varejista obtém um retorno de 12,5 por cento sobre o patrimônio líquido. Esse retorno é o produto de duas razões, o *retorno sobre os ativos* da empresa e sua *alavancagem financeira*. Para aumentar seu retorno sobre o patrimônio líquido, a empresa deve aumentar a razão lucros líquidos/ativos ou a razão ativos/patrimônio líquido. A empresa deve analisar a composição de seus ativos (caixa, contas a receber, estoque, fábrica e equipamentos) e verificar se pode melhorar sua gestão de ativos.

O retorno sobre os ativos é o produto de duas razões, a *margem de lucro* e o *giro de ativos*. A margem de lucro na Figura 22.6 parece baixa; ao passo que o giro do ativo parece normal. O executivo de marketing pode tentar melhorar o desempenho de duas maneiras: (1) aumentar a margem de lucro pelo aumento de vendas ou pela redução de custos; e (2) aumentar o giro dos ativos pelo aumento de vendas ou pela redução de ativos (estoque, contas a receber), dado que o nível de vendas permanecesse estável.⁸³

Controle de lucratividade

ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE MARKETING Ilustraremos as etapas na análise de lucratividade de marketing com o seguinte exemplo: o diretor de marketing de um fabricante de

**Figura 22.6**

Modelo financeiro de retorno sobre patrimônio líquido

TABELA 22.12 Demonstração simplificada de lucros e perdas

Vendas	US\$ 60.000
Custo de mercadorias vendidas	39.000
Margem bruta	US\$ 21.000
Despesas	
Salários	US\$ 9.300
Aluguel	3.000
Suprimentos	3.500
	15.800
Lucro líquido	US\$ 5.200

cortador de grama quer determinar a rentabilidade de vender por três tipos de canal de varejo: lojas de ferragens, lojas de jardinagem e lojas de departamento. A demonstração de lucros e perdas da empresa é mostrada na Tabela 22.12.

Etapa 1: Identificar despesas funcionais Suponha que as despesas listadas na Tabela 22.12 sejam incorridas para vender, anunciar, embalar e entregar o produto, e faturar e cobrar por isso. A primeira tarefa é mensurar quanto de cada despesa foi incorrida em cada atividade.

Suponha que a maior parte da despesa salarial tenha ido para representantes de vendas e o restante, para um gerente de propaganda, um assistente de embalagem e entrega e um assistente administrativo. Assuma que a decomposição dos US\$ 9.300 seja US\$ 5.100, US\$ 1.200, US\$ 1.400 e US\$ 1.600, respectivamente. A Tabela 22.13 mostra a alocação da despesa de salários para essas quatro atividades.

A Tabela 22.13 também mostra a conta de aluguel de US\$ 3 mil alocados para as quatro atividades. Visto que os representantes de vendas trabalham fora do escritório, nada da despesa com aluguel é alocada às vendas. A maioria das despesas com espaço físico e equipamentos alugados são para embalagem e entrega. A conta de suprimentos cobre materiais promocionais, materiais de embalagem, compra de combustível para fazer entregas e material de escritório. Os US\$ 3.500 nessa conta são transferidos para usos funcionais dos suprimentos.

TABELA 22.13 Mapeamento de despesas em despesas funcionais

Despesas	Total	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Salários	US\$ 9.300	US\$ 5.100	US\$ 1.200	US\$ 1.400	US\$ 1.600
Aluguel	3.000	—	400	2.000	600
Suprimentos	3.500	400	1.500	1.400	200
	US\$ 15.800	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400

Etapa 2: Alocar despesas funcionais para entidades de marketing A tarefa seguinte é medir quanto do custo funcional foi associado à venda por meio de cada tipo de canal. Analise o esforço de vendas, indicado pelo número de vendas em cada canal. Esse número está na coluna de vendas da Tabela 22.14. Ao todo, 275 visitas de vendas foram feitas durante o período. Visto que a despesa total de vendas chegou a US\$ 5.500 (consulte a Tabela 22.14), a despesa de vendas média foi de US\$ 20 por visita.

Podemos alocar despesas de propaganda de acordo com o número de anúncios dirigidos a cada canal. Considerando-se que havia 100 anúncios no total, cada um custou em média US\$ 31.

A despesa com embalagem e entrega é alocada de acordo com o número de pedidos feitos por tipo de canal. Essa mesma base foi usada para a alocação da despesa de faturamento e cobrança.

TABELA 22.14 Bases para alocação de despesas funcionais por canais

Tipo de canal	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Lojas de ferragens	200	50	50	50
Lojas de jardinagem	65	20	21	21
Lojas de departamento	10	30	9	9
	275	100	80	80
Despesa funcional ÷ Nº de unidades	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400
	275	100	80	80
É igual a	US\$ 20	US\$ 31	US\$ 60	US\$ 30

Etapa 3: Preparar uma demonstração de lucros e perdas para cada entidade de marketing Agora podemos preparar uma demonstração de lucros e perdas por tipo de canal (veja a Tabela 22.15). Uma vez que as lojas de ferragens responderam por metade das vendas totais (US\$ 30 mil de US\$ 60 mil), cobramos desse canal a metade do custo de mercadorias vendidas (US\$ 19.500 de US\$ 39 mil). Isso significa uma margem bruta de US\$ 10.500 das lojas de ferragens. Desse valor, deduzimos as proporções de despesas funcionais consumidas pelas lojas de ferragens.

TABELA 22.15 Demonstrações de lucros e perdas por canais

	Lojas de ferragens	Lojas de jardinagem	Lojas de departamento	Toda a empresa
Vendas	US\$ 30.000	US\$ 10.000	US\$ 20.000	US\$ 60.000
Custo de mercadorias vendidas	19.500	6.500	13.000	39.000
Margem bruta	US\$ 10.500	US\$ 3.500	US\$ 7.000	US\$ 21.000
Despesas				
Vendas (USUS\$ 20 por visita)	US\$ 4.000	US\$ 1.300	US\$ 200	US\$ 5.500
Propaganda (USUS\$ 31 por anúncio)	1.550	620	930	3.100
Embalagem e entrega (USUS\$ 60 por pedido)	3.000	1.260	540	4.800
Faturamento e cobrança (USUS\$ 30 por pedido)	1.500	630	270	2.400
Despesas totais	US\$ 10.050	US\$ 3.810	US\$ 1.940	US\$ 15.800
Lucro ou prejuízo líquido	US\$ 450	US\$ (310)	US\$ 5.060	US\$ 5.200

De acordo com a Tabela 22.14, as lojas de ferragens receberam 200 do total de 275 visitas de vendas. A um valor imputado de US\$ 20 por visita, as lojas de ferragens devem arcar com uma despesa de vendas de US\$ 4 mil. A Tabela 22.14 também mostra que essas lojas foram alvo de 50 anúncios. A US\$ 31 por anúncio, devem arcar com US\$ 1.550 de propaganda. O mesmo raciocínio se aplica ao cálculo da participação em outras despesas funcionais. O resultado é que as lojas de ferragens originaram US\$ 10.050 do total das despesas. Subtraindo-se esse valor da margem bruta, descobrimos que o lucro de vender pelo canal de lojas de ferragens é de apenas US\$ 450.

Repita essa análise para os outros canais. A empresa perde dinheiro quando vende por lojas de jardinagem e obtém praticamente todo o seu lucro das lojas de departamento. Observe que as vendas brutas não são um indicador confiável dos lucros líquidos de cada canal.

DETERMINAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA Seria ingenuidade concluir que a empresa deve abandonar as lojas de jardinagem e de ferragens para se concentrar nas lojas de departamento. Antes de mais nada, precisamos responder às seguintes perguntas:

- Até que ponto os consumidores compram com base no tipo de ponto de venda ou com base na marca?
- Quais tendências afetam a importância relativa desses três canais?
- Qual é a eficácia das estratégias de marketing da empresa para os três canais?

Usando as respostas, a gerência de marketing pode avaliar cinco alternativas:

1. Estabelecer uma taxa especial para lidar com pedidos menores.
2. Oferecer mais suporte promocional para as lojas de jardinagem e de ferragens.
3. Reduzir as visitas de vendas e a propaganda para as lojas de jardinagem e de ferragens.
4. Ignorar as unidades de varejo mais fracas em cada canal.
5. Não fazer nada.

A análise de lucratividade de marketing indica a rentabilidade relativa de diferentes canais, produtos, territórios ou entidades de marketing. Essa análise não comprova que o melhor curso de ação seja abandonar entidades de marketing não rentáveis ou capturar a provável melhoria de lucro decorrente disso.

CUSTOS DIRETOS VERSUS TOTAIS Como toda ferramenta de informação, a análise de lucratividade de marketing pode indicar o caminho a ser seguido ou ser enganosa, dependendo da forma como os profissionais de marketing interpretam seus métodos e limitações. O fabricante de cortador de grama escolheu de modo um tanto arbitrário as bases para alocar as despesas funcionais a suas entidades de marketing. Ele usou o “número de visitas de vendas” para alocar as despesas com vendas, gerando menos manutenção e computação de registros quando, em princípio, o “número de horas trabalhadas de vendas” seria um indicador de custo mais preciso.

Uma decisão muito mais séria é a de alocar custos totais ou apenas os custos diretos e rastreáveis ao avaliar o desempenho de uma entidade de marketing. O fabricante de cortador de grama contornou esse problema assumindo apenas os custos simples associados às atividades de marketing, mas não podemos evitar a questão nas análises de lucratividade do mundo real. Distinguimos três tipos de custo:

1. **Custos diretos** — podemos atribuir custos diretos diretamente para as entidades de marketing adequadas. As comissões de vendas são um custo direto em uma análise de lucratividade de territórios de vendas, representantes de vendas ou clientes. Despesas de propaganda são um custo direto em uma análise de lucratividade de produtos na medida em que cada anúncio promove um único produto. Outros custos diretos para fins específicos são os salários e as despesas de viagem da força de vendas.
2. **Custos indiretos rastreáveis** — podemos alocar custos indiretos rastreáveis apenas indiretamente, mas em uma base plausível, para as entidades de marketing. No exemplo dado, analisamos a despesa com aluguel dessa maneira.
3. **Custos indiretos não rastreáveis** — custos indiretos cuja alocação às entidades de marketing seja altamente arbitrária são custos indiretos não rastreáveis. Alocar despesas com “imagem corporativa” igualmente a todos os produtos seria arbitrário, porque os produtos não são igualmente beneficiados. Alocá-las proporcionalmente às vendas dos diversos produtos também seria arbitrário, porque as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores além da criação da imagem corporativa. Outros exemplos são os salários da alta gerência, impostos, juros e outras despesas indiretas.

Ninguém contesta a inclusão dos custos diretos na análise dos custos de marketing. Há controvérsia sobre a inclusão de custos indiretos rastreáveis, que somam sem distinção os custos que mudariam e os que não se alterariam com a escala da atividade de marketing. Se o fabricante de cortador de grama abandonasse as lojas de jardinagem, provavelmente continuaria a pagar o mesmo aluguel. Seus lucros não aumentariam imediatamente pelo montante do prejuízo incorrido em vender em lojas de jardinagem (US\$ 310).

A grande controvérsia diz respeito à possibilidade de alocar os custos indiretos não rastreáveis às entidades de marketing. Tal alocação é conhecida como *método do custeio total*, e seus defensores argumentam que, em última instância, todos os custos devem ser imputados a fim de determinar a real rentabilidade. No entanto, esse argumento confunde o uso da contabilidade

na elaboração de relatórios financeiros com sua utilização na tomada de decisões gerenciais. O custeio total tem três pontos fracos principais:

1. A rentabilidade relativa das diferentes entidades de marketing pode mudar radicalmente quando trocamos uma forma arbitrária de alocar custos indiretos não rastreáveis por outra.
2. A arbitrariedade desmoraliza os gerentes, que sentem que seu desempenho é avaliado negativamente.
3. A inclusão de custos indiretos não rastreáveis poderia enfraquecer os esforços de controle de custo real.

A gestão operacional é mais eficaz no controle dos custos diretos e dos custos indiretos rastreáveis. Alocações arbitrárias de custos indiretos não rastreáveis podem levar os gerentes a gastar tempo combatendo as alocações de custo em vez de administrar bem os custos controláveis.

As empresas demonstram um crescente interesse em utilizar a análise de lucratividade, ou sua versão mais ampla, o custeio baseado em atividade (ABC), para quantificar a rentabilidade real de diversas atividades.⁸⁴ Os gerentes podem, então, reduzir os recursos necessários para realizar várias atividades, torná-los mais produtivos, adquiri-los a um custo menor ou aumentar os preços dos produtos que consomem pesadas quantidades de recursos de suporte. A contribuição do ABC é desviar a atenção da gerência do uso apenas de custos-padrão de mão de obra e materiais para alocar o custo total e centrá-la na captura dos custos reais de suporte a cada produto, cliente e outras entidades.

Notas

1. BORDEN, M.; KAMENTZ, A. The prophet CEO. *Fast Company*, p. 126-29, set. 2008; WEISS, T. Special report: going green. *Forbes.com*. Disponível em: <Forbes.com>. Acesso em: 3 jul. 2007; GRIMM, M. Progressive business. *Brandweek*, p. 16-26, 28 nov. 2005; GALBRAITH, K. Timberland's new footprint: recycled tires. *New York Times*, 3 abr. 2009; SINGH, A. Timberland's smoking ban: good corporate citizenship or overkill? *Forbes*, 3 jun. 2010; CORTESE, A. Products; friend of nature? Let's see those shoes. *New York Times*, 6 mar. 2007; *Timberland*. Disponível em: <www.timberland.com>.
2. VOLLMER, C. *Always on: advertising, marketing, and media in an era of consumer control*. Nova York: McGraw-Hill, 2008.
3. Para análise e discussão complementares, veja KOTLER, P.; KARATAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: from products to consumers to the human spirit*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
4. LEONARD, D. The new abnormal. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 50-55, 2 ago. 2010; O'LEARY, N. CMOs face new reality. *Adweek*, 11 ago. 2010.
5. GERZEMA, J.; D'ANTONIO, M. *Spend shift: how the post-crisis values revolution is changing the way we buy, sell, and live*. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.
6. QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. *Greater good: how good marketing makes for better democracy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
7. CHANDLER, C. Full speed ahead. *Fortune*, p. 78-84, 7 fev. 2005; What you can learn from Toyota. *Business 2.0*, p. 67-72, jan./fev. 2005; NAUGHTON, K. Red, white, and bold. *Newsweek*, p. 34-36, 25 abr. 2005.
8. Para outras perspectivas sobre estratégia e tática de marketing, veja IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds.). *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: Wiley, 2003; IACOBUCCI, D. *Kellogg on marketing* (ed.). Nova York: Wiley, 2001.
9. Para uma visão ampla sobre marketing, veja JONES, D. G. B.; SHAW, E. H. A history of marketing thought. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002; para mais questões específicas relacionadas à interface entre marketing e vendas, veja HOMBURG, C.; JENSEN, O.; KHRÖMER, H. Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing* 72, p. 133-54, mar. 2008.
10. WEBSTER JR., F. E. Expanding your network. *Marketing Management*, p. 16-23, outono 2010; WEBSTER JR., F. E.; MALTER, A. J.; GANESAN, S. Can marketing regain its seat at the table? *Marketing Science Institute Report*, n. 03-113. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003; WEBSTER JR., F. E. The role of marketing and the firm. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002.
11. WIESEKE, J.; AHEARNE, M.; LAM, S. K.; VAN DICK, R. The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing* 73, p. 123-45, mar. 2009; PRINGLE, H.; GORDON, W. *Beyond manners: how to create the self-confident organisation to live the brand*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2001; WORKMAN JR., J. P.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing* 62, p. 21-41, jul. 1998.
12. MCKRACKEN, G. *Chief culture officer: how to create a living breathing corporation*. Nova York: Basic Books, 2009.
13. GUILD, T. Think regionally, act locally: four steps to reaching the asian consumer. *McKinsey Quarterly* 4, p. 22-30, set. 2009.
14. STATE and country quick facts. *U.S. Census Bureau*. Disponível em: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html>.
15. CATEGORY management goes beyond grocery. *Cannondale Associates White Paper*. Disponível em: <www.cannondaleassoc.com>. Acesso em: 13 fev. 2007; FREEMAN, L. P&G widens power base: adds category managers. *Advertising Age*; ZENOR, M. J. The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research* 31, p. 202-13, maio 1994; KHERMOUCH, G. Brands overboard. *Brandweek*, p. 25-39, 22 ago. 1994; SCHILLER, Z. The marketing revolution at Procter & Gamble. *BusinessWeek*, p. 72-76, 25 jul. 1988.
16. Para uma leitura adicional sobre as origens do gerenciamento de categorias, veja DEWAR, R.; SHULTZ, D. The product manager, an idea whose time has gone. *Marketing Communications*, p. 28-35, maio 1998; LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, brand management, and the brand manager system: a critical historical evaluation. *Journal of Marketing Research* 31, p. 173-90, maio 1994; ZANOR, M. J. The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research* 31, p. 202-13, maio 1994.
17. FLEENOR, D. G. The next space optimizer. *Progressive Grocer*, mar. 2009.
18. SELDEN, L.; COLVIN, G. *Angel Customers & Demon Customers*. Nova York: Portfolio [Penguin], 2003.

19. Para uma discussão aprofundada sobre questões referentes à implementação de uma organização focada no cliente na qual grande parte desse parágrafo se baseia, veja DAY, G. S. Aligning the organization with the market. *MIT Sloan Management Review* 48, p. 41-49, outono 2006.
20. WEBSTER JR., F. E. The role of marketing and the firm. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002.
21. Para uma pesquisa sobre o predomínio de diretores de marketing, veja NATH, P.; MAHAJAN, V. Chief marketing officers: a study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing* 72, p. 65-81, jan. 2008. Para mais discussão sobre a importância dos diretores de marketing, veja AAKER, D. A. *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
22. Para perspectivas clássicas, veja SHAPIRO, B. P. Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, p. 104-14, set./out. 1977. Veja também RUEKERT, R. W.; WALKER JR., O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework with other empirical evidence. *Journal of Marketing* 51, p. 1-19, jan. 1987.
23. Para saber mais sobre criatividade, veja FALLON, P.; SENN, F. *Juicing the orange: how to turn creativity into a powerful business advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2006; SCHMETTERER, B. *Leap: a revolution in creative business strategy*. Hoboken, NJ: Wiley, 2003; DRU, J.-M. *Beyond disruption: changing the rules in the marketplace*. Hoboken, NJ: Wiley, 2002; MICHALKO, M. *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998; HIGGINS, J. M. *101 creative problem-solving techniques*. Nova York: New Management Publishing, 1994; e todos os livros escritos por Edward DeBono.
24. HAMEL, G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
25. SHETH, J. N. *The self-destructive habits of good companies . . . and how to break them*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
26. WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Marketing's relationship to society. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 1-38, 2002.
27. SPECIAL report: corporate social responsibility. *Economist*, 17 jan. 2008. Para uma perspectiva acadêmica mais ampla, veja PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society. *Harvard Business Review*, p. 78-82, dez. 2006; CHRISTENSEN, C. M.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; STADTLER, T. M. Disruption innovation for social change. *Harvard Business Review*, p. 94-101, dez. 2006.
28. WALMART. Disponível em: <<http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx>>; BURKE, M. Mr. Green Jeans. *Forbes*, 24 maio 2010; GROW, B. The debate over doing good. *BusinessWeek*, p. 76-78, 15 ago. 2005.
29. GROW, B. The debate over doing good. *BusinessWeek*, 15 ago. 2005.
30. COSTA, M. P&G marketing boss urges brands to move beyond traditional advertising. *Marketing Week*, 24 jun. 2010; WONG, E. P&G shows its softer side with downy cause effort. *Brandweek*, p. 6, 1º fev. 2010; WANG, E. P&G throws values into value equation. *Brandweek*, p. 5, 9 mar. 2009.
31. SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
32. HIRSHBERG, G. Stirring it up: how to make money and save the world. Nova York: Hyperion, 2008; GUNTHER, M. Stonyfield stirs up the yogurt market. *Fortune*. Disponível em: <www.cnnmoney.com>. Acesso em: 4 jan. 2008; KAPLAN, M. D. G. Stonyfield Farm CEO: how an organic yogurt business can scale. *SmartPlanet*. Disponível em: <www.smartplanet.com>. Acesso em: 17 maio 2010.
33. SULLIVAN, E. Play by the new rules. *Marketing News*, p. 5-9, 30 nov. 2009; para leitura adicional, veja COHEN, D. *Legal issues in marketing decision making*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995.
34. ELLISON, S. Kraft limits on kids' ads may cheese off rivals. *Wall Street Journal*, 13 jan. 2005.
35. HUNT, S. D.; VITELL, S. The general theory of marketing ethics: a retrospective and revision. In: QUELCH, J.; SMITH, C. (eds.). *Ethics in marketing*. Chicago: Irwin, 1992.
36. DISTRUST, discontent, anger and partisan rancor. *The Pew Research for the People & the Press*, 18 abr. 2010.
37. ALSOP, R. How a boss's deeds buff a firm's reputation. *Wall Street Journal*, 31 jan. 2007.
38. HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. São Francisco: Jossey-Bass, 2008; SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. *Corporate branding: purpose, people, and process*. Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005; ALSOP, R. J. *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. Nova York: Free Press, 2004; GUNTHER, M. Tree huggers, soy lovers, and profits. *Fortune*, p. 98-104, 23 jun. 2003; ALSOP, R. J. Perils of corporate philanthropy. *Wall Street Journal*, 16 jan. 2002.
39. STEEL, E. Nestlé takes a beating on social-media sites. *Wall Street Journal*, p. B5, 29 mar. 2010; FRAZIER, M. Going green? Plant deep roots. *Advertising Age*, p. 1, 54-55, 30 abr. 2007.
40. KIRSNER, S. An environmental quandary percolates at Green Mountain coffee roasters. *Boston Globe*, 3 jan. 2010; ZMUDA, N. Green Mountain takes on coffee giants cup by cup. *Advertising Age*, p. 38, 1º jun. 2009.
41. EIKENBERRY, A. M. The hidden cost of cause marketing. *Stanford Social Innovation Review*, verão 2009; KARNANI, A. The case against corporate social responsibility. *Wall Street Journal*, 23 ago. 2010.
42. O'LOUGHLIN, S. The wearin' o' the green. *Brandweek*, 23 abr. 2007, p. 26-27. Para uma resposta crítica, veja também EHRENFELD, J. R. Feeding the beast. *Fast Company*, p. 42-43, dez. 2006/jan. 2007.
43. ENGARDIO, P. Beyond the green corporation. *BusinessWeek*, p. 50-64, 29 jan. 2007.
44. GLOBAL 100. Disponível em: <www.global100.org>.
45. ENGARDIO, P. Beyond the green corporation. *BusinessWeek*, p. 50-64, 29 jan. 2007.
46. O'LEARY, N. Marketer of the year: Jessica Buttmer. *Next*, p. 32, 14 set. 2009; NEFF, J. Marketing 50: Green Works (Jessica Buttmer). *Advertising Age*, p. S-2, 17 nov. 2008; WONG, E. CPGs watch as clorox crashes the Green Party. *Brandweek*, p. 13, 21 abr. 2008; KAMENETZ, A. Cleaning solution. *Fast Company*, p. 121-25, set. 2008.
47. ROBERTS, D. Another inconvenient truth. *Fast Company*, p. 70, mar. 2008; WARNER, M. P&G's chemistry test. *Fast Company*, p. 71-74, jul./ago. 2008.
48. DOLLIVER, M. Thumbs down on corporate green efforts. *Adweek*, 31 ago. 2010; CUMMINGS, B. A green backlash gains momentum. *Brandweek*, p. 6, 3 mar. 2008; HOPKINS, M. What the "green" consumer wants. *MIT Sloan Management Review*, p. 87-89, verão 2009. Para pesquisas relacionadas de consumidores, veja IRWIN, J. R.; NAYLOR, R. W. Ethical decisions and response mode compatibility: weighting of ethical attributes in consideration sets formed by excluding versus including product alternatives. *Journal of Marketing Research* 46, p. 234-46, abr. 2009.
49. NEFF, J. Green-marketing revolution defies economic downturn. *Advertising Age*, p. 1, 23, 20 abr. 2009; NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, p. 57, set. 2009.
50. QUELCH, J. A.; LAIDLER-KYLANDER, N. The new global brands: managing non-government organizations in the 21st century. Mason, OH: South-Western, 2006; KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Nova York: Wiley, 2005; UPSHAW, L. *Truth: the new rules for marketing in a skeptical world*. Nova York: AMACOM, 2007.
51. NEWMAN'S Own Foundation. Disponível em: <www.NEWMANsownfoundation.org>; NEWMAN, P.; HOTCHNER, A. E. *Shameless exploitation in pursuit of the common good: the mad-cap business adventure by the truly oddest couple*. Waterville, ME: Thorndike Press, 2003.
52. U.S. charitable giving falls 3.6 percent in 2009 to \$303.75 billion. *Giving USA 2010 Report*, 9 jun. 2010.
53. BERNER, R. Smarter corporate giving. *BusinessWeek*, p. 68-76, 28 nov. 2005; SMITH, C. N. Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review* 45, p. 52-76, verão 2003.

54. CHIAGOURIS, L.; RAY, I. Saving the world with cause-related marketing. *Marketing Management* 16, p. 48-51, jul./ago. 2007; PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Brand spirit: how cause-related marketing builds brands*. Nova York: Wiley, 1999; ADKINS, S. *Cause-related marketing: who cares wins*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1999; Marketing, corporate social initiatives, and the bottom line. Marketing Science Institute Conference Summary, MSI Report No. 01-106, 2001.
55. VARADARAJAN, R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing* 52, p. 58-74, jul. 1988.
56. DRUMWRIGHT, M.; MURPHY, P. E. Corporate societal marketing. In: BLOOM, P. N.; GUNDLACH, G. T. (eds.). *Handbook of marketing and society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. p. 162-83. Veja também DRUMWRIGHT, M. Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing* 60, p. 71-87, out. 1996.
57. BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* 49, p. 37-44, jan. 2008; LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70, p. 1-18, out. 2006; AUGER, P.; BURKE, P.; DEVINNEY, T.; LOUVIERE, J. J. What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics* 42, p. 281-304, fev. 2003; ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing* 67, p. 89-105, abr. 2003; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67, p. 76-88, abr. 2003; SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38, p. 225-44, maio 2001.
58. BLOOM, P. N.; HOEFFER, S.; KELLER, Kevin L.; BASURTO, C. E. How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review* p. 49-55, inverno 2006; SIMMONS, C. J.; BECKER-OLSEN, K. L. Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing* 70, p. 154-69, out. 2006; BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M.; VAN BRUGGEN, G. H. Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing* 69, p. 35-48, jul. 2005; LICHTENSTEIN, D. R.; DRUMWRIGHT, M. E.; BRAIG, B. M. The effect of social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing* 68, p. 16-32, out. 2004; HOEFFLER, S.; KELLER, K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 21, p. 78-89, primavera 2002. Veja também: Special issue: corporate responsibility. *Journal of Brand Management* 10, nos. 4-5, maio 2003.
59. FOREHAND, M. R.; GRIER, S. When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology* 13, p. 349-56, 2003; DEAN, D. H. Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising* 31, p. 77-87, inverno 2002.
60. PERRY, S. KFC-Komen "Buckets for the Cure" Campaign raises questions. *MinnPost.com*. Disponível em: <www.minnpost.com>. Acesso em: 20 abr. 2010; ENGLISH, C. Cause splash vs. cause marketing. *Doing Good for Business*. Disponível em: <www.doinggoodforbusiness.wordpress.com>. Acesso em: 17 maio 2010; SCHWARTZ, N. Busted nonprofit brand: anatomy of a corporate sponsorship meltdown (case study). *Getting Attention!* Disponível em: <www.gettingattention.org>. Acesso em: 28 abr. 2010.
61. NIKE announces global expansion of LIVESTRONG product collection as Lance Armstrong rides for hope. *Nike*. Disponível em: <www.nike.com>. Acesso em: 30 jun. 2010; JANA, R. Nike goes green. Very quietly. *BusinessWeek*, p. 56, 22 jun. 2009.
62. FRAZIER, M. Costly Red Campaign reaps meager \$18 Million. *Advertising Age*, 2 mar. 2007; outro ponto de vista: SHRIVER, B. CEO: Red's raised lots of green. *Advertising Age*, 12 mar. 2007; CONLIN, M. Shop (in the name of love). *BusinessWeek*, p. 9, 2 out. 2006.
63. COHEN, T. Corporations aim for strategic engagement. *Philanthropy Journal*, 20 set. 2006; QUELCH, J. A.; LAIDLER-KYLANDER, N. The new global brands: managing non-governmental organizations in the 21st century. Cincinnati, OH: South-Western, 2005.
64. ALSOP, R. J. *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. Nova York: Free Press, 2004. p. 125.
65. RONALD McDonald House Charities. Disponível em: <www.rmhc.org>.
66. ORENSTEIN, S. The selling of breast cancer. *Business 2.0*, p. 88-94, fev. 2003; MEYER, H. When the cause is just. *Journal of Business Strategy* 20, p. 27-31, nov./dez. 1999.
67. BITTAR, C. Seeking cause and effect. *Brandweek*, p. 18-24, 11 nov. 2002.
68. ANDRUSS, P. "Think Pink" awareness much higher than threat. *Marketing News*, p. 14-16, 15 fev. 2006; HEMPEL, J. Selling a cause, better make it pop. *BusinessWeek*, p. 75, 13 fev. 2006; WOYKE, E. Prostate cancer's higher profile. *BusinessWeek*, p. 14, 9 out. 2006.
69. ONE Sight. Disponível em: <www.onesight.org>.
70. BINKLEY, C. Charity gives shoe brand extra shine. *Wall Street Journal*, 1º abr. 2010; HOW I got started . . . Blake Mycoskie, founder of TOMS shoes. *Fortune*, p. 72, 22 mar. 2010; HEATH, D.; HEATH, C. An arms race of goodness. *Fast Company*, p. 82-83, out. 2009; Toms. Disponível em: <www.toms.com/movement-one-for-one>.
71. KOTLER, P.; LEE, N. *Social marketing: influencing behaviors for good*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; ANDREASEN, A. *Social marketing in the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; ROTHSCCHILD, M. L. Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing* 63, p. 24-37, out. 1999.
72. Veja ROTHSCCHILD, M. L. Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing* 63, p. 24-37, out. 1999. Para conhecer uma aplicação, veja RAJU, S.; RAJAGOPAL, P.; GILBRIDE, T. J. Marketing healthful eating to children: the effectiveness of incentives, pledges, and competitions. *Journal of Marketing* 74, p. 93-106, maio 2010.
73. Para pesquisas acadêmicas relevantes sobre o desenvolvimento de programas de marketing social, veja SMALL, D. A.; VERRICHI, N. M. The face of need: facial emotion expression on charity advertisements. *Journal of Marketing Research* 46, p. 777-87, dez. 2009; WHITE, K.; PELOZA, J. Self-benefit versus other-benefit marketing appeals: their effectiveness in generating charitable support. *Journal of Marketing* 73, p. 109-24, jul. 2009; VAN DIEPEN, M.; DONKERS, B.; FRANCES, P. H. Dynamic and competitive effects of direct mailings: a charitable giving application. *Journal of Marketing Research* 46, p. 120-33, fev. 2009; SHANG, J.; REED II, A.; CROSON, R. Identity congruency effects on donations. *Journal of Marketing Research* 45, p. 351-61, jun. 2008.
74. Para saber mais sobre desenvolvimento e implementação de planos de marketing, veja GOETSCH, H. W. *Developing, implementing, and managing an effective marketing plan*. Chicago: NTC Business Books, 1993. Veja também BONOMA, T. V. *The marketing edge: making strategies work*. Nova York: Free Press, 1985. Grande parte dessa seção é baseada na obra de Bonoma.
75. Para outros exemplos, veja FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Marketing Metrics: 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006; DAVIES, J. *Measuring marketing: 103 key metrics every marketer needs*. Hoboken, NJ: Wiley, 2006.
76. GOODMAN, S. R. *Increasing corporate profitability*. Nova York: Ronald Press, 1982. (Capítulo 1); Veja também JAWORSKI, B. J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. S. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing* 57, p. 57-69, jan. 1993.
77. KOTLER, P.; GREGOR, W.; RODGERS, W. The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review* 30, p. 49-62, inverno 1989; REICHHELD, F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, discute o atrito entre os números.
78. Checklists úteis para uma auditoria de marketing interna podem ser encontradas em WILSON, A. *Aubrey Wilson's marketing audit checklists*. Londres: McGraw-Hill, 1982; WILSON, M. *The management of marketing*. Westmead, Inglaterra: Gower Publishing,

1980. Um programa de software de auditoria de marketing é descrito em ENIS, B. M.; GARFEIN, S. J. The computer-driven marketing audit. *Journal of Management Inquiry* 1, p. 306-18, dez. 1992.
79. KOTLER, P.; GREGOR, W.; RODGERS, W. The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review* 30, p. 49-62, inverno 1989.
80. OXENFELDT, A. R. How to use market-share measurement. *Harvard Business Review*, p. 59-68, jan./fev. 1969.
81. Existe 50 por cento de chance de que uma observação sucessiva seja maior ou menor. Portanto, a probabilidade de encontrar seis valores sucessivamente maiores é dada por $1/2$ para um sexto, ou $1/64$.
82. Alternativamente, as empresas precisam focar em fatores que afetam o valor do acionista. O objetivo do planejamento de marketing é aumentar o valor para o acionista, que é o valor presente do fluxo futuro de receita criado pelas ações presentes da empresa. A análise da taxa de retorno geralmente se concentra nos resultados de um ano somente. Veja RAPPORT, A. *Creating Shareholder Value* (ed. rev.). Nova York: Free Press, 1997.
83. Para uma leitura adicional sobre análise financeira, veja MULLINS, P. L. *Measuring customer and product-line profitability*. Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984.
84. COOPER, R.; KAPLAN, R. S. Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, p. 130-35, maio/jun. 1991; para uma aplicação recente a remessa, veja KELLEY, T. What is the real cost: how to use lifecycle cost analysis for an accurate comparison. *Beverage World*, p. 50-51, jan. 2010.

Plano de marketing da Sonic e exercícios

O plano de marketing: introdução

Como profissional de marketing, você precisará de um plano de marketing eficaz para dar direcionamento e foco a sua marca, produto ou empresa. Com um plano detalhado, qualquer negócio estará mais bem preparado para lançar um novo produto inovador ou aumentar as vendas aos clientes atuais. Organizações sem fins lucrativos também usam planos de marketing para orientar suas ações de arrecadação de fundos. Inclusive os órgãos governamentais elaboram planos de marketing para iniciativas como a de sensibilizar o público para uma nutrição adequada e estimular o setor de turismo.

A finalidade e o conteúdo de um plano de marketing

Um plano de marketing tem escopo mais limitado do que um plano de negócios, que oferece uma visão ampla da missão, dos objetivos, da estratégia e da alocação de recursos da empresa como um todo. O plano de marketing documenta como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing, tendo o cliente como ponto de partida. Também está ligado aos planos de outros departamentos organizacionais. Suponha que um plano de marketing demande a venda de 200 mil unidades de um determinado bem por ano. O departamento de produção precisa se equipar para fabricar esse volume de unidades, o de finanças deve arranjar recursos para cobrir as despesas, o de recursos humanos deve estar preparado para contratar e treinar pessoal, e assim por diante. Sem o nível adequado de suporte organizacional e recursos, nenhum plano de marketing tem sucesso.

Embora o tamanho e o layout variem de uma empresa para outra, de modo geral um plano de marketing contém as seções descritas no Capítulo 2. Pequenas empresas podem criar planos de marketing mais sucintos ou menos formais, ao passo que as de grande porte exigem planos de marketing altamente estruturados. Para orientar a implementação de maneira eficaz, todas as partes do plano devem ser descritas em consideráveis detalhes. Há casos em que a empresa posta seu plano de marketing em uma intranet para que gerentes e funcionários em diferentes locais possam consultar seções específicas e colaborar com inserções ou alterações.

O papel da pesquisa

Para desenvolver produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais de marketing precisam de informações atualizadas sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado selecionados. Com frequência, a análise de dados internos é o ponto de partida para avaliar a situação atual de marketing, complementada pela atividade de inteligência e pesquisa de mercado que investiga o mercado global, o nível de competição, questões-chave, ameaças e oportunidades. Quando o plano é colocado em vigor, os gerentes de marketing usam a pesquisa para avaliar o progresso em direção aos objetivos e identificar áreas de melhoria, caso os resultados fiquem aquém das projeções.

Por fim, a pesquisa de marketing ajuda os profissionais de marketing a saberem mais sobre os requisitos de seus clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e grau de fidelidade. Essa compreensão mais aprofundada fornece os alicerces para que se desenvolva uma vantagem competitiva com base em decisões bem informadas de segmentação, seleção de alvo e posicionamento. Em suma, o plano de marketing deve delinear que tipo de pesquisa de marketing será conduzido e quando, além de como, os resultados serão aplicados.

O papel dos relacionamentos

Embora o plano de marketing mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas quanto as externas. Primeiro, influencia como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer os clientes. Em segundo lugar, afeta a maneira como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos planejados. Terceiro, o plano influencia as relações da empresa com os demais stakeholders, incluindo órgãos reguladores do governo, a mídia e a comunidade em geral. Todos esses relacionamentos são importantes para o sucesso da organização e devem ser levados em consideração no desenvolvimento de um plano de marketing.

Do plano de marketing para a ação de marketing

A maioria das empresas cria planos de marketing anuais, apesar de alguns deles abrangerem um período mais longo. Os profissionais de marketing começam a planejar com bastante antecedência em relação à data de implementação para que haja tempo suficiente para pesquisa de marketing, análise, avaliação gerencial e coordenação entre os departamentos. Em seguida, uma vez iniciado cada programa de ação, os gerentes monitoram os resultados em curso, investigam qualquer desvio em relação ao resultado projetado e tomam medidas corretivas quando necessário. Alguns também preparam planos de contingência para serem implementados caso surjam determinadas condições. Por causa das inevitáveis e, por vezes, imprevisíveis transformações ambientais, os profissionais de marketing devem estar prontos para atualizar e adaptar os planos de marketing a qualquer momento.

Para implementação e controle efetivos, o plano de marketing deve definir como será medido o progresso em direção aos objetivos. Normalmente são usados orçamentos, cronogramas e indicadores de marketing para monitorar e avaliar os resultados. Com os orçamentos, podem ser comparados os gastos previstos com os realizados em um determinado período. Os cronogramas permitem verificar quando as tarefas deveriam ser concluídas e quando elas realmente o foram. Os indicadores de marketing acompanham os resultados reais dos programas de marketing para verificar se a empresa tem avançado em direção a seus objetivos.

Exemplo de plano de marketing para a Sonic

Essa seção leva você para dentro do plano de marketing da Sonic, uma empresa *start-up* hipotética. Seu primeiro produto é o Sonic 1000, um avançado e completo *smartphone* multimídia. A Sonic vai competir com Apple, BlackBerry, Motorola, Nokia, Samsung e outros rivais bem estabelecidos em um mercado abarrotado e em acelerada mudança, no qual os *smartphones* têm muitos recursos de comunicação e entretenimento. As anotações explicam mais sobre o que cada seção do plano deve conter.

1.0 Sumário executivo

A Sonic se prepara para lançar um avançado *smartphone* multimídia, o Sonic 1000, em um mercado maduro. Podemos competir efetivamente com muitos tipos de *smartphone* porque nosso produto oferece uma combinação sem igual de características e funcionalidade avançadas a um preço de valor agregado muito competitivo. Visamos a segmentos específicos nos mercados de consumo e organizacional, tirando proveito do crescente interesse em um único dispositivo potente, porém acessível, com amplos benefícios de comunicação, organização e entretenimento.

O principal objetivo de marketing é atingir um por cento de participação de mercado nos Estados Unidos no primeiro ano, com vendas de 800 mil unidades. Os principais objetivos financeiros são atingir receita de vendas de US\$ 200 milhões no primeiro ano, manter as perdas abaixo de US\$ 40 milhões no mesmo período e atingir o ponto de equilíbrio no início do segundo ano.

Esta seção resume as oportunidades de mercado, a estratégia de marketing e os objetivos de marketing e financeiros para gerentes de nível sênior que lerão e aprovarão o plano de marketing.

2.0 Análise da situação

A Sonic, fundada há 18 meses por dois conhecidos empresários com experiência em telecomunicações, está prestes a entrar no mercado altamente competitivo de *smartphones*. Telefones celulares multifuncionais se popularizam cada vez mais para uso pessoal e profissional, com mais de 320 milhões de aparelhos vendidos no mundo em 2010. A concorrência é cada vez mais intensa, enquanto a tecnologia evolui, a consolidação do setor prossegue e as pressões sobre preços espremam a rentabilidade. A Palm, pioneira em dispositivos portáteis, é um dos vários grandes *players* com dificuldades de adaptação ao desafio do *smartphone*. Para ganhar participação de mercado nesse ambiente dinâmico, a Sonic deve abordar cuidadosamente segmentos específicos com características valorizadas e planejar um produto de próxima geração para sustentar a tendência de valorização da marca.

A análise da situação descreve o mercado, a capacidade da empresa de servir os segmentos-alvo e a concorrência.

2.1 RESUMO DE MERCADO O mercado da Sonic é composto por consumidores e usuários corporativos que preferem usar um único dispositivo potente, porém acessível, para uma comunicação totalmente funcional, armazenamento e troca de informações, organização e entretenimento em movimento. Segmentos específicos visados durante o primeiro ano incluem profissionais, corporações, estudantes, empresários e usuários médicos. A Tabela A.1 mostra como o Sonic 1000 aborda algumas das necessidades mais básicas dos segmentos-alvo de consumidores e empresas de forma rentável. Os benefícios adicionais de comunicação e entretenimento do produto apenas aumentam sua atratividade a esses segmentos.

O resumo de mercado abrange tamanho, necessidades, crescimento e tendências. A descrição detalhada dos segmentos-alvo fornece o contexto para estratégias e programas de marketing discutidos mais adiante no plano.

Os compradores de *smartphones* podem escolher entre modelos que rodam vários sistemas operacionais. O mais vendido deles é o Symbian OS. Rivais menores do Symbian incluem Android, BlackBerry OS, iOS e Windows Phone OS. Vários sistemas operacionais móveis, como Android e iOS, rodam em Linux e Unix. A Sonic licencia um sistema baseado em Linux porque é um pouco menos vulnerável a ataques de hackers e vírus. A capacidade de armazenamento (disco rígido ou *flash drive*) é um recurso esperado; por isso, a Sonic está equipando seu primeiro produto com um drive ultrarrápido de 64 gigabytes que pode ser complementado por armazenamento extra. Os custos de tecnologia caem à medida que as capacidades se expandem, o que torna os modelos precificados por valor mais atraentes para consumidores e usuários corporativos que querem trocar seus *smartphones* mais antigos por aparelhos multifuncionais mais novos e sofisticados.

TABELA A.1 Necessidades e especificações/benefícios correspondentes do *smartphone* da Sonic

Segmento visado	Necessidade do consumidor	Especificações/benefícios correspondentes
Profissionais (Mercado consumidor)	• Manter contato enquanto em movimento.	• Tecnologia sem fio para convenientemente enviar e receber mensagens de e-mail em qualquer lugar; recurso de telefone celular para comunicação de voz em qualquer lugar.
	• Registrar informações enquanto em movimento.	• Reconhecimento de voz para fazer registros sem o uso das mãos.
Estudantes (Mercado consumidor)	• Executar muitas funções sem carregar vários equipamentos.	• Compatível com inúmeras aplicações e periféricos para funcionalidade conveniente e eficiente em custo.
	• Expressar estilo e individualidade.	• Capas de diferentes cores e padrões permite aos usuários seguir e ditar moda.

(continua)

(continuação)

Usuários corporativos (Mercado organizacional)	- Fornecer e acessar dados críticos enquanto em movimento. - Usar para tarefas proprietárias (acessar dados e funções das redes corporativas).	- Compatível com software amplamente disponível. - Customizável para diversas tarefas e redes corporativas.
Empresários (Mercado organizacional)	Organizar e acessar contatos, agendar visitas.	Acesso sem fio e por voz para calendário e agenda para que seja fácil verificar compromissos e se conectar com os contatos.
Usuários médicos (Mercado organizacional)	Atualizar, acessar e compartilhar registros médicos.	Registro e troca de informações por voz e sem fio para reduzir a burocracia e aumentar a produtividade.

2.2 ANÁLISE DE PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A Sonic tem vários pontos fortes pelos quais ela pode ser alavancada, mas nosso principal ponto fraco é a falta de reconhecimento e imagem de marca. A grande oportunidade é a procura por aparelhos multifuncionais de comunicação, organização e entretenimento que ofereçam uma série de benefícios valorizados a um custo menor. Também enfrentamos a ameaça de uma concorrência cada vez mais acirrada e pressão para baixar preços.

Pontos fortes são os recursos internos que podem ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Pontos fortes A Sonic pode ser alavancada por três importantes pontos fortes:

1. *Produto inovador* – o Sonic 1000 oferece uma combinação de características que são difíceis de encontrar em um único aparelho, com amplos recursos de telecomunicações e a mais alta qualidade digital de vídeo/música/armazenamento de programa de TV/reprodução.
2. *Segurança* – nosso *smartphone* utiliza o sistema operacional Linux, que é menos vulnerável à ação de hackers e outras ameaças à segurança que podem resultar em dados roubados ou danificados.
3. *Preço* – nosso produto custa menos do que os da concorrência — nenhum dos quais oferece o mesmo pacote de funcionalidades —, o que nos dá uma vantagem competitiva junto a consumidores interessados em preço.

Pontos fracos são elementos internos que podem interferir na capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

Pontos fracos Ao esperar para entrar no mercado de *smartphones* até que houvesse uma consolidação considerável dos concorrentes, a Sonic aprendeu com os sucessos e os erros alheios. No entanto, temos dois principais pontos fracos:

1. *Falta de reconhecimento da marca* – a Sonic não tem nenhuma marca ou imagem estabelecida, ao contrário de Samsung, Apple, Motorola e outros. Abordaremos essa questão com intensa promoção.
2. *Unidade mais pesada e espessa* – o Sonic 1000 é ligeiramente mais pesado e espesso do que a maioria dos modelos concorrentes por incorporar tantos recursos de telecomunicações e multimídia. Para compensar essa fraqueza, enfatizaremos os benefícios de nosso produto e seu preço de valor agregado, duas atrativas forças competitivas.

As oportunidades são áreas de necessidades do consumidor ou de potencial interesse em que a empresa pode ter desempenho rentável.

Oportunidades A Sonic pode tirar proveito de duas principais oportunidades de mercado:

1. *Demanda crescente por aparelhos multimídia avançados com uma gama completa de funções de comunicação* – O mercado de aparelhos multimídia com tecnologia de ponta e multifuncionais vem crescendo muito rapidamente. Os *smartphones* já são comuns em ambientes públicos, locais de trabalho e escolas; na realidade, os usuários que compraram os primeiros modelos lançados no mercado começaram a trocá-los por versões atualizadas.
2. *Custos de tecnologia mais baixos* – Uma tecnologia moderna está disponível a um custo mais baixo do que nunca. Assim, a Sonic pode incorporar funcionalidades avançadas a um preço de valor agregado que permite lucros razoáveis.

As ameaças são desafios resultantes de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que pode levar à diminuição das vendas e dos lucros.

Ameaças Enfrentamos três principais ameaças no lançamento do Sonic 1000:

1. *Aumento da concorrência* – Mais empresas passaram a oferecer aparelhos com alguns, mas não todos, benefícios e características oferecidos pelo Sonic1000. Portanto, as comunicações de marketing da Sonic devem salientar nossa clara diferenciação e preço de valor agregado.
2. *Pressão para baixar preços* – Maior concorrência e estratégias de participação de mercado têm pressionado os preços dos *smartphones*. Ainda assim, nosso objetivo de atingir o ponto de equilíbrio no segundo ano de vendas do modelo original é realista, considerando-se as margens mais baixas desse mercado.

3. *Ciclo de vida do produto reduzido* – Os *smartphones* estão alcançando o estágio de maturidade de seu ciclo de vida mais rapidamente do que produtos tecnológicos antecessores. Por causa desse ciclo de vida reduzido, planejamos lançar um segundo produto ainda mais multimídia no ano seguinte ao lançamento do Sonic 1000.

2.3 CONCORRÊNCIA O surgimento de *smartphones* bem desenhados e multifuncionais, como o iPhone da Apple, aumentou a pressão competitiva. Os concorrentes adicionam recursos e aumentam a pressão sobre os preços constantemente. Principais concorrentes:

- *Motorola*. A Motorola tem longa tradição em telefones celulares de sucesso — vendeu milhões de seu modelo RAZR por todo o mundo. Nos últimos anos, porém, tem tido dificuldades para acompanhar a concorrência.
- *Apple*. O iPhone, um *smartphone* com tela colorida de 3,5 polegadas, foi projetado originalmente tendo-se os entusiastas de entretenimento em mente. É bem equipado para música, vídeo e acesso à Internet, além de ter funções de calendário e gerenciamento de contatos. Inicialmente a Apple fez parceria exclusiva com a rede de telefonia AT&T e baixou o preço do produto para US\$ 399 dois meses após seu lançamento, para acelerar a penetração de mercado.
- *RIM*. A Research In Motion fabrica os BlackBerry, aparelhos leves e sem fio de telefonia/PDA que são populares entre os usuários corporativos. A inovação contínua da RIM e seu sólido serviço de atendimento aos clientes reforça sua posição competitiva enquanto a empresa lança mais *smartphones* e PDAs.
- *Samsung*. Valor, estilo, função: a Samsung é um poderoso concorrente, que oferece uma variedade de *smartphones* e PCs Ultra-Mobile para os segmentos de consumo e de negócios. Alguns de seus aparelhos são vinculados a operadoras de telecomunicações específicas e outros são desbloqueados, prontos para uso com qualquer rede de telecomunicações compatível.
- *Nokia*. Com presença em praticamente todos os mercados de telefonia celular, a Nokia sempre é um oponente experiente e temível. Uma das pioneiras no lançamento de *smartphones*, espera-se que atue agressivamente nesse mercado.

Apesar da forte concorrência, a Sonic pode estabelecer uma imagem definida e ganhar reconhecimento nos segmentos-alvo. Nossa combinação atraente de recursos avançados e preço baixo é um ponto de diferenciação crucial para a vantagem competitiva. Nosso segundo produto será ainda mais multimídia para atrair segmentos em que teremos forte reconhecimento de marca. A Tabela A.2 traz uma amostra de produtos e preços concorrentes.

Esta seção identifica os principais concorrentes, descreve seu posicionamento de mercado e fornece uma visão geral de suas estratégias.

TABELA A.2 Seleção de produtos e preços de *smartphones*

	Samsung Galaxy S – Captivate	Apple iPhone 4	Motorola Droid Pro	Nokia N900	BlackBerry Storm 2 9550
Armazenamento	Cartão de memória 32 GB	Flash drive de 32 GB	Suporta cartão de memória micro SD de até 32 GB	Até 32 GB interno; micro SD de 16 GB (vendido separadamente)	2GB eMMC; cartão de mídia de 16MB incluso
Display	Tela sensível a toque WVGA de 4"	Tela de retina de 3,5"; widescreen (diagonal); tela multi-touch	HGVA; tela sensível a toque de 3,1"	WVGA; tela sensível a toque de 3,5"	Tela sensível a toque de 3,25"
Câmera	Foco automático; 5,0 MP; zoom digital 4 ×; Vídeo MPEG4, AAC, AAC + H.263 H.264; streaming de vídeo	Foco sensível ao toque; 5,0 MP; qualidade de foto VGA; flash LED; gravação de vídeo; <i>geotagging</i> (marcação geográfica)	Foco automático; 5 MP; zoom digital; flash LED; ferramentas de edição de imagem	Foco automático com chave de captura em duas fases; 5 MP; flash LED duplo; ferramentas de edição de imagem; <i>geotagging</i>	Foco automático; 3,2 MP; zoom digital 2 ×; flash; foco automático; estabilização de imagem; gravação de vídeo
Preço	US\$ 449 – US\$ 599	US\$ 723 US\$ 199 16 GB US\$ 299 32 GB	US\$ 449 – US\$ 489	US\$ 349	US\$ 349

Esta seção resume as principais características dos vários produtos da empresa.

2.4 OFERTAS DE PRODUTOS O Sonic 1000 apresenta as seguintes especificações-padrão:

- Reconhecimento de voz para operação sem o uso das mãos.
- Um conjunto completo de aplicativos.
- Funções completas de organização, incluindo calendário, agenda de contatos e sincronização vinculados.
- Gravação de música digital/vídeo/televisão, download sem fio e reprodução instantânea.
- Internet sem fio, mensagens de texto, mensagens instantâneas.
- Tela colorida de alta qualidade e sensível ao toque.
- Drive ultrarrápido de 64 gigabytes e slots de expansão.
- Câmera integrada de 12 megapixels com flash e ferramentas de edição/compartilhamento de fotos.

A receita do primeiro ano de vendas está projetada em US\$ 200 milhões, baseada nas vendas de 800 mil unidades do modelo Sonic 1000 a um preço de atacado de US\$ 250 cada. Nosso produto para o segundo ano será o Sonic All Media 2000, com destaque para suas funções aprimoradas de comunicação multimídia, rede e entretenimento. O Sonic All Media 2000 incluirá as especificações do Sonic 1000, além de recursos adicionais, tais como:

- Sistema embutido de *media beaming* para compartilhar arquivos de música, vídeo e televisão com outros aparelhos.
- Webcam para captura instantânea de vídeo e upload para sites de vídeo mais acessados.
- Acesso por comando de voz a sites populares de redes sociais digitais.

A distribuição explica cada canal para os produtos da empresa e cita novos desenvolvimentos e tendências.

2.5 DISTRIBUIÇÃO Os produtos da marca Sonic serão distribuídos por uma rede de varejistas nos 50 maiores mercados norte-americanos. Entre os parceiros de canal mais importantes em negociação estão:

- *Superlojas de material de escritório.* Office Max, Office Depot e Staples vão comercializar produtos Sonic em lojas, catálogos e pela Internet.
- *Lojas de computadores.* A rede CompUSA e outras lojas independentes do ramo comercializarão produtos Sonic.
- *Lojas especializadas em eletrônicos.* A Best Buy terá *smartphones* Sonic em suas lojas, em seu site Web e em propagandas na mídia.
- *Varejistas de comércio eletrônico.* A Amazon.com comercializará *smartphones* Sonic e, por uma taxa promocional, dará destaque à Sonic em sua homepage no período de lançamento do produto.

Inicialmente, a distribuição será restrita aos Estados Unidos, com adequado suporte a promoção de vendas. Posteriormente, pretendemos expandir para o Canadá e outros países.

3.0 Estratégia de marketing

Objetivos devem ser definidos em termos específicos para que a gerência possa mensurar o progresso e tomar ações corretivas para manter o rumo certo.

3.1 OBJETIVOS Definimos objetivos ousados, porém realizáveis para o primeiro ano e para o segundo ano de entrada no mercado.

- *Objetivos do primeiro ano.* Pretendemos conseguir uma participação de 1 por cento do mercado de *smartphones* nos Estados Unidos por meio de um volume de vendas unitárias de 800 mil.
- *Objetivos do segundo ano.* Nosso objetivo no segundo ano é atingir o ponto de equilíbrio no Sonic 1000 e lançar nosso segundo modelo.

Toda estratégia de marketing começa com segmentação, seleção de alvo e posicionamento.

3.2 MERCADOS-ALVO A estratégia da Sonic se baseia em um posicionamento de diferenciação do produto. Nosso público-alvo principal de consumidores para o Sonic 1000 é composto por profissionais de renda média a alta renda que necessitam de um aparelho totalmente habilitado para coordenar suas agendas ocupadas, manter contato com a família e os colegas e se entreter enquanto isso. Nosso público-alvo secundário são estudantes de ensino fundamental e superior, que desejam um aparelho multimídia, do tipo *dual-mode*. Esse segmento pode ser descrito demograficamente por idade (16-30) e grau de instrução. Nosso Sonic All Media 2000 será destinado a adolescentes e jovens na faixa etária de 20 anos que querem um aparelho com recursos para acesso a redes sociais e a mídias de entretenimento mais pesadas e amplas.

O público-alvo principal no segmento corporativo para o Sonic 1000 são as empresas de médio a grande porte que desejam ajudar seus gerentes e funcionários a manter contato e inserir ou acessar dados críticos quando fora do escritório. Esse segmento é composto por empresas com mais de US\$ 25 milhões em vendas anuais e mais de 100 empregados. Um alvo secundário é o de empresários e donos de pequenos negócios. Também abordaremos usuários médicos que precisam atualizar ou acessar os registros médicos de pacientes.

Cada uma das estratégias de mix de marketing transmite a diferenciação Sonic para esses segmentos-alvo de mercado.

3.3 POSICIONAMENTO Usando a diferenciação do produto, situamos o *smartphone* Sonic como o modelo mais versátil, conveniente e de valor agregado para uso pessoal e profissional. Nosso marketing focalizará os múltiplos recursos de comunicação, entretenimento e informação, a um preço baseado em valor, que diferenciam o Sonic 1000.

3.4 ESTRATÉGIAS

Produto O Sonic 1000, incluindo todas as especificações descritas na seção anterior de análise de produto e mais algumas, será vendido com garantia de um ano. Lançaremos o Sonic All Media 2000 no decorrer do ano seguinte, depois que a marca Sonic estiver estabelecida. A marca e o logotipo (do raio amarelo) serão exibidos em nossos produtos e embalagens, bem como em todas as campanhas de marketing.

Determinação de preço O Sonic 1000 será introduzido ao preço de US\$ 250 no atacado e ao preço recomendado no varejo de US\$ 300 por unidade. Esperamos baixar o preço desse modelo quando expandirmos a linha de produtos com o lançamento do Sonic All Media 2000, ao preço de US\$ 350 por unidade no atacado. Esses preços refletem a estratégia de (1) atrair parceiros de canal desejáveis e (2) conquistar participação de concorrentes estabelecidos.

Distribuição Nossa estratégia de canal é usar a distribuição seletiva, comercializando os *smartphones* Sonic em lojas físicas e varejistas de comércio eletrônico bem conhecidos. No decorrer do primeiro ano, adicionaremos parceiros de canal até atingirmos cobertura em todos os principais mercados dos Estados Unidos e até o produto estar incluído nos principais catálogos eletrônicos e sites Web. Também pesquisaremos a distribuição por meio de pontos de venda de telefones celulares mantidos por grandes operadoras como a Verizon Wireless. Em apoio aos parceiros de canal, forneceremos produtos para demonstração, folhetos com especificação detalhada e fotos e displays coloridos exibindo o produto. Por fim, pretendemos oferecer condições de pagamento especiais para varejistas com maior volume de pedidos.

Comunicações de marketing Ao integrar todas as mensagens em todos os meios, reforçaremos a marca e os principais pontos de diferenciação do produto. Uma pesquisa sobre padrão de consumo de mídia ajudará nossa agência de propaganda a escolher os meios de comunicação mais adequados e o momento mais oportuno para atingir clientes potenciais antes e durante a introdução do produto. Posteriormente, a propaganda será veiculada em pulsos para manter o reconhecimento da marca e comunicar diversas mensagens de diferenciação. A agência também coordenará as ações de relações públicas para construir a marca Sonic e sustentar a mensagem de diferenciação. Para gerar *buzz*, organizaremos um concurso de vídeos produzidos pelos usuários em nosso site. Para atrair e reter os parceiros de canal, além de motivá-los para uma estratégia de pressão, usaremos promoções no canal de vendas e vendas pessoais. Até que a marca Sonic esteja estabelecida, nossas comunicações incentivarão as compras por meio dos parceiros de canal, e não de nosso site.

3.5 MIX DE MARKETING O Sonic 1000 será lançado em fevereiro. Resumimos a seguir os programas de ação a serem utilizados nos primeiros seis meses para alcançar nossos objetivos declarados.

- **Janeiro.** Investiremos US\$ 200 mil no lançamento de uma campanha de comunicação no canal de vendas e participaremos das principais feiras comerciais do setor para orientar revendedores e gerar suporte ao canal para o lançamento do produto em fevereiro. Além disso, criaremos *buzz* fornecendo amostras para um grupo selecionado de avaliadores de produtos, líderes de opinião, blogueiros influentes e celebridades. Nossa equipe de trei-

O posicionamento identifica a marca, os benefícios e os pontos de diferenciação e de paridade para o produto ou a linha.

A estratégia de produto abrange decisões sobre o mix e as linhas de produtos, as marcas, a embalagem e a rotulagem, bem como as garantias.

A estratégia de determinação de preço abrange decisões sobre a definição de preços iniciais e a adaptação de preços em resposta a oportunidades e desafios competitivos.

A estratégia de distribuição inclui a seleção e a gestão dos relacionamentos de canal para entregar valor aos clientes.

A estratégia de comunicações de marketing se refere a todas as ações da empresa para se comunicar com seu público-alvo e membros do canal.

O mix de marketing inclui táticas e programas que sustentam as estratégias de preço, produto, distribuição e comunicação de marketing.

Os programas devem ser coordenados com os recursos e as atividades de outros departamentos que contribuem para o valor do cliente em cada produto.

namento trabalhará com o pessoal de vendas das grandes redes de varejo para explicar as características do Sonic 1000, seus benefícios e vantagens.

- *Fevereiro.* Iniciaremos uma campanha integrada de mídia impressa/rádio/Internet visando a profissionais e consumidores. A campanha mostrará quantas funções o *smartphone* Sonic pode executar e enfatizará a conveniência de ter um único aparelho de mão que seja tão potente. Essa campanha multimídia será sustentada por sinalização em pontos de venda, bem como anúncios e vídeos de demonstração para veiculação exclusiva na Internet.
- *Março.* Ao longo da campanha de propaganda multimídia, adicionaremos promoções de vendas ao consumidor, como um concurso no qual os consumidores postam vídeos em nosso site, mostrando como eles usam o Sonic de maneiras criativas e inusitadas. Também distribuiremos novos displays para pontos de venda como suporte a nossos revendedores.
- *Abril.* Realizaremos um concurso para o canal de vendas que oferecerá prêmios para o vendedor e a organização de varejo que mais vender os *smartphones* Sonic no prazo de quatro semanas.
- *Mai.* Nesse mês, planejamos lançar uma nova campanha em nível nacional. Spots de rádio veicularão vozes de celebridades dizendo para seus aparelhos Sonic que funções executar, como iniciar uma chamada telefônica, enviar um e-mail, tocar uma música ou rodar um vídeo, e assim por diante. Anúncios estilizados impressos e on-line exibirão avatares dessas celebridades segurando seus *smartphones* Sonic. Pretendemos repetir esse tema no lançamento de produto no próximo ano.
- *Junho.* Nossa campanha de rádio passará a incorporar um novo slogan que promoverá o Sonic 1000 como um presente de formatura. Exporemos na feira eletrônica semestral e forneceremos aos varejistas novos folhetos que comparam produtos concorrentes como suporte a vendas. Além disso, analisaremos os resultados da pesquisa de satisfação do cliente para uso em futuras campanhas e ações de desenvolvimento de produtos.

Esta seção mostra como a pesquisa de mercado apoiará o desenvolvimento, a implementação e a avaliação de estratégias e programas de marketing.

3.6 PESQUISA DE MERCADO Por meio de pesquisa, identificaremos as características e os benefícios específicos que nosso segmento-alvo de mercado valoriza. O feedback obtido de testes de mercado, levantamentos e focus groups nos ajudará a desenvolver e ajustar o Sonic All Media 2000. Também temos medido e analisado as atitudes de clientes em relação a marcas e produtos concorrentes. Uma pesquisa de percepção da marca nos ajudará a determinar a eficácia e a eficiência de nossas mensagens e meios de comunicação utilizados. Finalmente, usaremos os estudos de satisfação do cliente para avaliar a reação do mercado.

Dados financeiros incluem orçamentos e previsões para planejar as despesas, a programação e as operações de marketing.

4.0 Dados financeiros

A receita de vendas totais no primeiro ano do Sonic 1000 está projetada em US\$ 200 milhões, com preço médio no atacado de US\$ 250 por unidade e custo variável por unidade de US\$ 150 para um volume de vendas de 800 mil unidades. Prevemos um prejuízo no primeiro ano de até US\$ 40 milhões. Cálculos de ponto de equilíbrio indicam que o Sonic 1000 se tornará rentável após o volume de vendas superar 267.500 unidades durante o segundo ano do produto. Nossa análise de ponto de equilíbrio pressupõe uma receita no atacado de US\$ 250 por unidade, um custo variável de US\$ 150 por unidade e custos fixos estimados no primeiro ano de US\$ 26.750.000. Com esses pressupostos, o cálculo de ponto de equilíbrio é:

$$\frac{26.750.000}{\text{US\$ } 250 - \text{US\$ } 150} = 267.500 \text{ unidades}$$

Controles ajudam a gerência a medir os resultados e identificar quaisquer problemas ou variações de desempenho que necessitem de ação corretiva.

5.0 Controles

Controles são estabelecidos para cobrir a execução e a organização de nossas atividades de marketing.

5.1 IMPLEMENTAÇÃO Planejamos rigorosas medidas de controle para acompanhar de perto a qualidade e a satisfação com o serviço de atendimento ao cliente. Isso nos permitirá agir muito rapidamente para corrigir quaisquer problemas que possam ocorrer. Outros sinais de

alerta iniciais que serão monitorados para detectar desvios do plano incluem as vendas mensais (por segmento e por canal) e as despesas mensais.

5.2 ORGANIZAÇÃO DE MARKETING A diretora de marketing da Sonic, Jane Melody, detém responsabilidade geral por todas as atividades de marketing da empresa. A Figura A.1 mostra a estrutura da organização de marketing de oito pessoas. A Sonic contratou a Worldwide Marketing para cuidar das campanhas nacionais de vendas, das promoções no canal vendas e para o consumidor, e das ações de relações públicas.

O departamento de marketing pode ser organizado por função, como neste caso, ou por localização geográfica, produto, cliente ou uma combinação desses elementos.

Tarefas por capítulo do plano de marketing da Sonic*

Capítulo 2

Como assistente de Jane Melody, diretora de marketing da Sonic, você deve elaborar uma minuta de declaração de missão para análise da alta gerência. Esse documento deve cobrir as esferas competitivas no âmbito das quais a empresa deverá operar e sua recomendação de uma estratégia competitiva genérica que julgue mais apropriada. Usando seu conhecimento de marketing, as informações disponíveis sobre a Sonic e consultas a uma biblioteca ou pela Internet, responda às seguintes perguntas:

- Qual deve ser a missão da Sonic?
- Em quais esferas competitivas (setor, produtos e aplicações, competência, segmento de mercado, vertical e geográfica) a Sonic deve operar?
- Qual das estratégias competitivas genéricas de Porter você recomendaria que a Sonic adotasse na formulação de sua estratégia global?

Seguindo as orientações de seu instrutor, anote suas respostas e informações de apoio em um plano de marketing montado por você.

Capítulo 3

Jane Melody pede que você faça uma varredura do ambiente externo da Sonic para detectar sinais de alerta iniciais de novas oportunidades e ameaças emergentes que possam afetar o sucesso do *smartphone* Sonic 1000. Consulte a Internet ou uma biblioteca (ou ambos) para localizar informações que o ajudem a responder a estas três perguntas sobre áreas-chave do macroambiente:

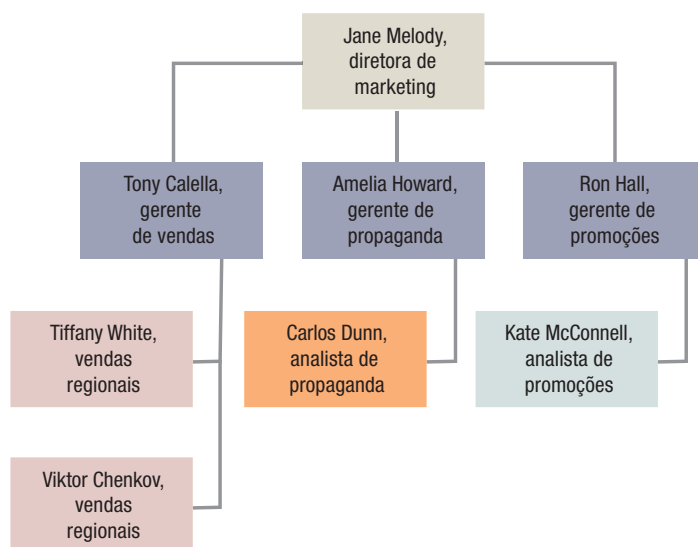


Figura A.1

Organização de marketing da Sonic

- Que mudanças demográficas mais provavelmente afetarão os segmentos-alvo da Sonic?
- Que tendências econômicas podem influenciar o comportamento do consumidor nos segmentos-alvo da Sonic?
- Como o ritmo acelerado das transformações tecnológicas pode vir a alterar a situação competitiva da Sonic?

Anote suas respostas sobre o ambiente da Sonic nas seções apropriadas de seu plano de marketing.

Capítulo 4

Sua próxima tarefa será analisar como uma pesquisa de mercado pode ajudar a Sonic a sustentar sua estratégia de marketing. Jane Melody também quer saber como a Sonic pode medir os resultados após a implementação do plano de marketing. Ela quer que você responda às três questões a seguir:

- De quais pesquisas tipo levantamento, focus group, observação, dados comportamentais ou experimentos a Sonic necessitará como apoio a sua estratégia de marketing? Especifique as questões ou os problemas que a Sonic precisa resolver por meio de pesquisa de marketing.
- Onde você poderia encontrar dados secundários adequados sobre a demanda total de *smartphones* nos próximos dois anos? Identifique pelo menos duas fontes (on-line ou off-line), descreva o que você planeja extrair de cada fonte e indique como os dados seriam úteis para o planejamento de marketing da Sonic.
- Recomende três métricas de marketing específicas que a Sonic possa aplicar na determinação da eficácia e da eficiência de marketing.

Anote essa informação no plano de marketing que você está elaborando.

Capítulo 5

A Sonic decidiu se concentrar na satisfação total do cliente como forma de incentivar a fidelidade à marca em um mercado altamente competitivo. Com isso em mente, você deve analisar três questões específicas ao longo de sua elaboração do plano de marketing da Sonic.

- Como (e com que frequência) a Sonic deve monitorar a satisfação do cliente?
- Você recomendaria que a Sonic usasse o método Net Promoter? Explique seu raciocínio.
- A quais pontos de contato do cliente a Sonic deve prestar atenção especial? Por quê?

Pense em suas respostas no contexto da situação atual da Sonic e dos objetivos por ela definidos. Em seguida, anote suas últimas decisões em seu plano de marketing.

Capítulo 6

Você é responsável por pesquisar e analisar o mercado consumidor para o *smartphone* da Sonic. Reveja os dados que já anotou sobre a situação e o macroambiente atuais da empresa, especialmente sobre o mercado visado. Então, responda às seguintes perguntas sobre mercado e comportamento do consumidor:

- Quais fatores culturais, sociais e pessoais devem exercer maior influência na compra de *smartphones* pelo consumidor? Que ferramentas de pesquisa seriam úteis para você entender melhor o efeito sobre as atitudes e o comportamento dos consumidores?
- Que aspectos do comportamento do consumidor o plano de marketing da Sonic deve enfatizar? Por quê?
- Que atividades de marketing a Sonic deve planejar para coincidir com cada etapa do processo de compra do consumidor?

Depois de analisar esses aspectos do comportamento do consumidor, analise suas implicações para as ações de marketing da Sonic de suporte ao lançamento de seu *smartphone*. Por fim, documente suas descobertas e conclusões em seu plano de marketing.

Capítulo 7

Você tem aprendido mais sobre o mercado corporativo para o *smartphone* Sonic. Jane Melody definiu esse mercado como o de corporações de médio a grande porte que querem que seus funcionários mantenham contato e consigam inserir ou acessar dados de qualquer local. Responda às três questões seguintes com base em seu conhecimento da situação atual da Sonic e seu marketing *business-to-business*:

- Que tipos de empresa parecem se encaixar no mercado definido pela diretora? Como você pode pesquisar sobre o número de funcionários e outros dados dessas empresas?
- Que tipo de transação um *smartphone* Sonic representaria para essas empresas? Quem participaria e influenciaria esse tipo de compra?
- A demanda por *smartphones* entre compradores corporativos tende a ser inelástica? Quais são as implicações para o plano de marketing da Sonic?

Suas respostas a essas perguntas afetarão a forma como a Sonic planeja ações de marketing para os segmentos organizacionais a serem abordados. Dedique alguns minutos para anotar suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 8

Identificar segmentos de mercado adequados e selecionar o público-alvo são cruciais para o sucesso de qualquer plano de marketing. Como assistente de Jane Melody, você é responsável pela segmentação de mercado e pela seleção de mercados-alvo. Reveja as informações de mercado, os dados de comportamento do consumidor e os detalhes competitivos que você já reuniu e responda às seguintes perguntas:

- Que variáveis a Sonic deve usar para segmentar seus mercados consumidor e organizacionais?
- Como a Sonic pode avaliar a atratividade de cada segmento identificado? A Sonic deve comercializar para um segmento de consumidores e um segmento organizacional ou abordar mais de um segmento em cada mercado? Por quê?
- A Sonic deve perseguir uma cobertura completa do mercado, uma especialização de mercado, uma especialização de produto, uma especialização seletiva ou a concentração em um único segmento? Por quê?

Em seguida, avalie como suas decisões sobre segmentação e seleção de alvo afetarão as ações de marketing da Sonic. Seguindo as orientações de seu instrutor, resuma suas conclusões no plano de marketing que está elaborando.

Capítulo 9

A Sonic é uma marca nova sem nenhuma associação anterior a marcas, que apresenta uma série de oportunidades e desafios de marketing. Jane Melody delegou a você a responsabilidade de fazer recomendações sobre três questões relativas a brand equity que são importantes para o plano de marketing da Sonic.

- Quais elementos de marca seriam mais úteis para diferenciar a marca da Sonic em relação às marcas concorrentes?
- Como a Sonic poderia resumir sua promessa de marca para o novo *smartphone*?
- A Sonic deve criar uma marca para seu segundo produto ou manter o nome Sonic?

Certifique-se de que suas ideias referentes à marca são adequadas à luz do que você aprendeu sobre seus segmentos-alvo e a concorrência. Em seguida, adicione essa informação a seu plano de marketing.

Capítulo 10

Como antes, você tem trabalhado com Jane Melody no plano de marketing da Sonic para o lançamento de um novo *smartphone*. Agora você focalizará as estratégias de posicionamento e ciclo de vida do produto da Sonic, respondendo a três questões específicas:

- Em uma ou duas frases, qual é o posicionamento adequado para o *smartphone* Sonic 1000?
- Ciente do estágio do *smartphone* Sonic no ciclo de vida do produto, quais são as implicações para a determinação de preços, a distribuição e a promoção?
- Em qual estágio de evolução o mercado de *smartphones* parece estar? O que isso significa para os planos de marketing da Sonic?

Documente suas ideias em seu plano de marketing. Observe qualquer pesquisa adicional que possa ser necessária para determinar como proceder após o lançamento do Sonic 1000.

Capítulo 11

A Sonic é um novo competidor em um setor estabelecido que se caracteriza por concorrentes com identidade de marca relativamente alta e posições consolidadas no mercado. Use pesquisa e seu conhecimento sobre como lidar com a concorrência para analisar três questões que afetam a capacidade da empresa de introduzir com sucesso seu primeiro produto:

- Quais fatores você levará em conta para determinar o grupo estratégico da Sonic?
- A Sonic deve escolher uma classe de concorrentes para atacar com base em pontos fortes *versus* pontos fracos, proximidade *versus* distância ou bom *versus* ruim? Por que isso é apropriado no mercado de *smartphones*?
- Como uma empresa *start-up*, qual estratégia competitiva seria mais eficaz para a Sonic lançar seu primeiro produto?

Dedique-se a analisar como a estratégia competitiva da Sonic afetará sua estratégia e táticas de marketing. A seguir, resuma suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 12

Lançar um produto envolve uma série de decisões sobre estratégia de produto, como diferenciação, marca ingrediente, embalagem, rotulagem e garantia. Sua próxima tarefa é responder às seguintes perguntas sobre a estratégia de produto da Sonic.

- Qual aspecto da diferenciação do produto seria mais valioso para diferenciar a Sonic de seus concorrentes? Por quê?
- A Sonic deveria usar marca ingrediente para alardear o sistema operacional Linux que, segundo ela, torna seu *smartphone* mais seguro do que os que rodam em outros sistemas operacionais?
- Como a Sonic pode usar embalagem e rotulagem para sustentar sua imagem de marca e ajudar seus parceiros de canal a vender o produto com mais eficácia?

Depois de responder a essas perguntas, incorpore suas ideias ao plano de marketing que está elaborando.

Capítulo 13

Você está planejando os serviços de suporte ao cliente para o novo *smartphone* da Sonic. Reveja o que você sabe sobre seu mercado-alvo e suas necessidades; pense também no que os concorrentes da Sonic oferecem. Então, responda a essas três perguntas sobre a criação e o gerenciamento de serviços:

- Quais serviços de suporte os compradores de *smartphones* podem desejar e requerer?
- Como a Sonic pode gerenciar gaps entre o serviço percebido e o serviço esperado para satisfazer seus clientes?
- Que possíveis acordos de serviços pós-venda a Sonic deve fazer e como você acredita que eles afetam a satisfação do cliente?

Verifique como sua estratégia de serviços servirá para apoiar os esforços globais de marketing da Sonic. Resuma suas recomendações em um plano de marketing montado por você.

Capítulo 14

Você é responsável pela determinação de preço do produto da Sonic a ser lançado no início do próximo ano. Revise a análise SWOT que você preparou anteriormente, bem como o ambiente competitivo da Sonic, sua estratégia de seleção de mercado-alvo e o posicionamento do produto. Agora prossiga com a elaboração de seu plano de marketing respondendo às seguintes perguntas:

- Qual deveria ser o principal objetivo de determinação de preço da Sonic? Explique seu raciocínio.
- É provável que os clientes de *smartphone* sejam sensíveis a preço? Quais são as implicações para suas decisões de fixação de preço?
- Que adaptações de preço (como descontos, bonificações e preços promocionais) a Sonic deve incluir em seu plano de marketing?

Faça anotações sobre suas respostas a essas perguntas e, em seguida, documente-as em seu plano de marketing, seguindo as orientações de seu instrutor.

Capítulo 15

Na Sonic, você foi designado para desenvolver um sistema de canal de marketing para o novo *smartphone* Sonic 1000. Com base no que você sabe sobre concepção e gestão de canais de marketing integrado, responda às três perguntas a seguir:

- Você concorda com a decisão de Jane Melody de usar uma estratégia de pressão (empurrar) para o novo produto? Explique seu raciocínio.
- Quantos níveis de canal são adequados para os segmentos-alvo de consumidor e organizacionais da Sonic?
- Ao determinar o número de membros do canal, você deve usar distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva? Por quê?

Certifique-se de que suas ideias de canal de marketing sustentam o posicionamento do produto e são coerentes com as metas que foram definidas. Registre suas recomendações no plano de marketing que você está montando.

Capítulo 16

Nesse ponto, você precisa tomar decisões mais específicas sobre como gerenciar os intermediários de marketing para o primeiro produto da Sonic. Formule suas ideias respondendo às seguintes perguntas:

- Que tipos de varejista seriam mais apropriados para a distribuição dos *smartphones* Sonic? Quais são as vantagens e as desvantagens de vender por esses varejistas?
- Que papel os atacadistas devem desempenhar na estratégia de distribuição da Sonic? Por quê?
- Quais questões referentes à logística de mercado a Sonic deve levar em consideração para o lançamento de seu primeiro *smartphone*?

Resuma suas decisões sobre varejo, atacado e logística no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 17

Jane Melody designou você para planejar as comunicações integradas de marketing para o lançamento do primeiro produto da Sonic. Reveja dados, decisões e estratégias que você documentou anteriormente em seu plano de marketing antes de responder às três perguntas seguintes:

- Quais objetivos de comunicação são apropriados para a campanha inicial da Sonic?
- Como a Sonic pode usar canais de comunicações pessoais para influenciar seu público-alvo?

- Quais ferramentas de comunicação você recomendaria que fossem usadas após o produto inicial da Sonic estar no mercado há seis meses? Por quê?

Verifique se seus planos de comunicação de marketing fazem sentido à luz do das ações de marketing gerais da Sonic. Agora, conforme a orientação de seu instrutor, resuma suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 18

A comunicação de massa desempenhará um papel fundamental no lançamento do produto da Sonic. Após rever suas decisões e ideias anteriores sobre a situação atual (especialmente as circunstâncias competitivas), responda às seguintes perguntas para continuar a planejar a estratégia de comunicação de marketing da Sonic.

- Assim que a Sonic começa a usar propaganda dirigida ao consumidor, que metas são adequadas?
- A Sonic deveria continuar a fazer promoções ao consumidor e ao canal de vendas após o novo produto estar no mercado há seis meses? Explique seu raciocínio.
- Jane Melody pede que você recomende uma possibilidade de patrocínio de evento que seja adequado para a campanha do novo produto. Que tipo de evento você sugeriria e quais objetivos definiria para o patrocínio?

Anote suas ideias sobre comunicação de massa em seu plano de marketing.

Capítulo 19

A Sonic precisa de uma estratégia de gestão de comunicações pessoais durante seu lançamento de produto. É o momento de analisar o marketing interativo, o boca a boca e as vendas pessoais. Responda às três perguntas a seguir enquanto avalia a estratégia de comunicações pessoais da Sonic:

- Quais são as formas de marketing interativo apropriadas para a Sonic, considerando-se seus objetivos, acordos de comunicação em massa e decisões de canal?
- Como a Sonic poderia usar o boca a boca para gerar reconhecimento de marca e incentivar potenciais compradores a visitar as lojas de varejo para conhecer o novo *smartphone*?
- A Sonic precisa de uma força de vendas diretas ou pode vender por meio de agentes e outros representantes externos?

Reveja decisões e ideias anteriores antes de documentar seus comentários sobre comunicações pessoais em seu plano de marketing.

Capítulo 20

Sabendo que o mercado de *smartphones* deverá se manter altamente competitivo, Jane Melody quer ter uma visão de futuro sobre como a Sonic pode desenvolver novos produtos fora desse mercado. Reexamine a situação competitiva e a situação de mercado antes de continuar a trabalhar no plano de marketing da Sonic.

- Relacione três ideias de novos produtos que alavanquem os pontos fortes da Sonic e as necessidades de seus vários segmentos-alvo. Quais critérios a Sonic deve usar para selecionar essas ideias?
- Desenvolva a ideia mais promissora em um conceito de produto e explique como a Sonic pode testar esse conceito. Que dimensões específicas devem ser testadas?
- Suponha que a ideia mais promissora seja aprovada no teste. Agora desenvolva uma estratégia de marketing para seu lançamento, incluindo uma descrição do mercado-alvo; o posicionamento do produto; a estimativa de vendas, lucro e metas de participação de mercado para o primeiro ano; sua estratégia de canal; e o orçamento de marketing que você recomendará para a introdução do novo produto. Se possível, faça uma estimativa dos custos da Sonic e uma análise do ponto de equilíbrio.

Documente todos os detalhes de suas ideias de desenvolvimento de novos produtos no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 21

Como assistente de Jane Melody, você pesquisa como comercializar o Sonic 1000 fora dos Estados Unidos dentro de um ano. E precisa responder às seguintes perguntas sobre como a Sonic usa o marketing global.

- Como uma empresa *start-up*, a Sonic deve usar exportação indireta ou direta, licenciamento, joint-ventures ou investimento direto para entrar no mercado canadense no próximo ano? E para entrar em outros mercados? Justifique suas respostas.
- Se a Sonic começar a comercializar seu *smartphone* em outros países, qual das estratégias internacionais de produto é a mais adequada? Por quê?
- Embora alguns componentes sejam fabricados na Ásia, os *smartphones* Sonic serão montados no México por meio de um acordo contratual com uma fábrica local. Como as percepções de país de origem poderiam afetar suas recomendações de marketing?

Pense em como essas questões globais de marketing se encaixam na estratégia global de marketing da Sonic. Agora documente suas ideias no plano de marketing que está escrevendo.

Capítulo 22

Com o restante do plano de marketing esboçado, você pode fazer recomendações sobre como gerenciar as atividades de marketing da Sonic. Aqui estão algumas questões específicas que Jane Melody gostaria que você analisasse:

- Como a Sonic pode conduzir o marketing focado no cliente e a inovação estratégica por toda a organização?
- Qual o papel da responsabilidade social no marketing da Sonic?
- Como a Sonic pode avaliar seu marketing? Sugira várias etapas específicas pelas quais a empresa deve passar.

Para completar seu plano de marketing, anote as respostas a essas perguntas em seu plano de marketing. Por fim, redija o sumário executivo dos principais pontos do plano.

Fonte: * Informações sobre mercado foram adaptadas de: Gartner says worldwide mobile phones sales grew 35 percent in third quarter 2010; Smartphone sales increased 96 percent. *Press release*, 18 nov. 2010. Disponível em: <www.gartner.com>; PALENCHAR, J. Smartphone sales rise as selection grows. *TWICE*, 21 jun. 2010; SEGAN, S. Motorola RAZR2: the RAZR2 cuts four ways. *PC Magazine*, p. 32-33, 2 out. 2007; MOSSBERG, W. S. Apple's iPod Touch is a beauty of a player short on battery life. *Wall Street Journal*, p. B1, 20 set. 2007; Roam if you want to. *PC World*, p. 134, set. 2007; SEGAN, Sascha. Exclusive: One RAZR2, four ways to cut it. *PC Magazine Online*, 13 ago. 2007. Disponível em: <www.pcmag.com>; Apple unlikely to budge anytime soon on iPhone pricing. *InformationWeek*, 26 jul. 2007; Smartphones get smarter, thanks in part to the iPhone. *InformationWeek*, 21 jul. 2007; Nine alternatives to Apple's iPhone. *InformationWeek*, 28 jun. 2007; Hospital uses PDA app for patient transport. *Health Data Management*, p. 14, jun. 2007; VASCELLARO, J. E.; TAM, Pui-Wing. RIM's new gear fuels profit surge; palm sputters. *Wall Street Journal*, p. B4, 29 jun. 2007; Smart phones force Dell from handhelds. *MicroScope*, 23 abr. 2007; 2005 PDA shipments set record. *Business Communications Review*, p. 6, abr. 2006; Smartphone market grows fast despite challenges. *Appliance*, p. 16, mar. 2006.

A

acordos vinculados: acordos em que os produtores de marcas fortes vendem seus produtos aos revendedores somente se eles compram bens ou serviços relacionados, tais como outros produtos da linha da marca.

adaptação de comunicação: alteração dos programas de comunicação de marketing em função de cada mercado local.

adaptação do produto: alteração de um produto para atender a condições ou preferências locais.

adoção: a decisão de um indivíduo de se tornar usuário regular de um produto.

ameaça ambiental: um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria à queda nas vendas ou no lucro.

ampliação de linha: uma empresa estende sua linha de produtos para além de seu alcance atual.

análise conjunta: um método de derivação dos valores de utilidade que os consumidores associam a diferentes níveis de atributos de um produto.

análise da lucratividade do cliente: um meio de avaliar e classificar a lucratividade do cliente por meio de técnicas contábeis como o custeio baseado em atividades (ABC).

análise de cenário: desenvolver representações plausíveis do possível futuro de uma empresa que trazem diversas suposições sobre as forças que regem o mercado e incluem várias incertezas.

análise de oportunidade de mercado: sistema usado para determinar a atratividade e a probabilidade de sucesso.

análise de performance no cliente: como a empresa está se saindo ano após ano quanto a específicos indicadores baseados no cliente.

análise de performance nos stakeholders: um indicador para monitorar a satisfação de vários grupos que tenham um interesse vital no desempenho da empresa e exerçam impacto sobre ele.

análise de ponto de equilíbrio: um meio pelo qual a gerência estima quantas unidades do produto a empresa teria de vender para equiparar o preço e a estrutura de custos.

análise de preço líquido: análise que engloba a lista de preços da empresa, o desconto médio, os gastos de promoção e a propaganda cooperada para chegar ao preço líquido.

análise de risco: um método pelo qual se calculam as possíveis taxas de retorno e suas probabilidades mediante a obtenção de estimativas para as variáveis incertas que afetam a rentabilidade.

análise de valor para o cliente: relatório dos pontos fortes e fracos da empresa em comparação com vários concorrentes.

análise de variação de vendas: um indicador da contribuição relativa de diversos fatores para uma falha no desempenho de vendas.

análise de vendas: medir e avaliar as vendas reais em relação às metas projetadas.

análise de vendas locais: exame de produtos e territórios específicos que não estão gerando as vendas esperadas.

anúncios por clique: *veja* busca paga.

apelo informativo: detalha os atributos de bens e serviços, ou de seus benefícios.

apelo transformacional: detalha um benefício ou uma imagem não relacionados com o produto.

aprendizagem: alterações no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência.

arquitetura da marca: *veja* estratégia de *branding*.

associações de marca: todas as ideias, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes, etc. que se conectam ao nó da marca.

atacadistas especializados (jobbers): pequenos atacadistas que vendem para pequenos varejistas.

atacado: todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços aos que compram para revenda ou uso comercial.

atenção seletiva: o processo mental de ignorar certos estímulos ao mesmo tempo que se notam outros.

atitude: a avaliação favorável ou desfavorável, o sentimento e as tendências de ação duradouras de uma pessoa em relação a algum objeto ou ideia.

auditoria de marca: um exercício focado no consumidor que envolve uma série de procedimentos para avaliar a saúde da marca, revelar suas fontes de *brand equity* e sugerir meios de melhorar e alavancar seu valor.

auditoria de marketing: uma análise abrangente, sistemática, independente e periódica do ambiente, objetivos, estratégias e atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios.

B

banco de dados de clientes: uma coleta organizada de informações abrangentes sobre cada cliente ou consumidor em potencial que sejam atuais, acessíveis e acionáveis para fins de marketing.

banco de dados organizacionais: informações completas sobre compras anteriores e o histórico de volumes, preços e lucros de clientes corporativos.

banners de propaganda (Internet): pequenas caixas retangulares contendo texto e ocasionalmente uma imagem para dar sustentação a uma marca.

benefício central: o serviço ou benefício que o cliente está realmente comprando.

benefício total para o cliente: o valor monetário percebido do pacote de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de uma dada oferta de mercado em função do bem, serviço, pessoas e imagem.

bens de compra comparada: bens que o consumidor, no processo de seleção e aquisição, normalmente compara em bases como adequação, qualidade, preço e estilo.

bens de conveniência: bens que os consumidores adquirem com frequência, de imediato e com mínimo esforço.

bens de especialidade: bens com características singulares ou identificação de marca pelos quais há suficientes compradores dispostos a fazer um esforço especial de compra.

bens não procurados: aqueles que o consumidor não conhece ou não costuma pensar em comprar, como detectores de fumaça.

brand equity: o valor agregado conferido a bens e serviços.

brand equity baseado no cliente: efeito diferencial exercido pelo conhecimento de marca sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca.

branding: dotar bens e serviços com o poder de uma marca.

branding de ingrediente: um caso especial de *co-branding* que envolve a criação de *brand equity* para materiais, componentes ou peças que estão necessariamente contidos em outros produtos de marca.

branding interno: atividades e processos que ajudam a informar e inspirar os funcionários.

busca paga: as empresas dão lances para termos de busca; quando um consumidor procura por essas palavras usando Google, Yahoo! ou Bing, o anúncio da empresa vai aparecer na página de resultados, e os anunciantes pagam apenas se as pessoas clicam nos links.

C

cadeia de valor: uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o cliente.

cadeia de valor de marca: uma abordagem estruturada para avaliar as fontes e os resultados do *brand equity* e a forma como as atividades de marketing criam valor para a marca.

canais de comunicação pessoais: duas ou mais pessoas se comunicando diretamente face a face, de um para muitos, por telefone ou e-mail.

canais de marketing: conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de fabricação de um bem ou geração de um serviço que seja disponibilizado para uso ou consumo.

canais híbridos: uso de múltiplos canais de distribuição para alcançar clientes em um mercado definido.

canal de marketing convencional: um produtor independente, atacadista(s) e varejista(s).

canal de nível zero (canal de marketing direto): um fabricante que vende diretamente ao cliente final.

churn de clientes: deserção de clientes.

classes sociais: divisões homogêneas e duradouras de uma sociedade, que estão hierarquicamente ordenadas e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamento semelhantes.

cliente potencial: uma compra, um voto ou uma doação de um cliente em potencial.

cliente rentável: uma pessoa, um domicílio ou uma empresa que, ao longo do tempo, gera um fluxo de receita que excede, por um montante aceitável, o fluxo de custos da empresa para atrair, vender e atender esse cliente.

co-branding (também conhecido como *dual branding* ou *brand building*): duas ou mais marcas conhecidas são combinadas em um único produto ou comercializadas em conjunto de alguma forma.

codificação de memória: como e onde a informação entra na memória.

cohorts: grupos de indivíduos nascidos no mesmo período de tempo e que seguem pela vida juntos.

comércio eletrônico: uma empresa ou site oferece transacionar ou facilitar a venda de bens e serviços on-line.

competência central: atributo que (1) é uma fonte de vantagem competitiva na medida em que traz uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo cliente, (2) tem aplicações em vários mercados e (3) é difícil de ser imitado pelos concorrentes.

comportamento do consumidor: o estudo sobre como indivíduos, grupos e organizações escolhem, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

compra organizacional: o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade de aquisição de bens e serviços e identificam, avaliam e selecionam marcas e fornecedores entre diversas alternativas.

comunicações de marketing os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e as marcas que elas comercializam.

comunicações integradas de marketing (CIM): um conceito de planejamento de comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente.

comunidade de marca: uma comunidade especializada de consumidores e funcionários cuja identificação e atividades giram em torno da marca.

confiabilidade: um indicador da probabilidade de um produto não apresentar mau funcionamento nem quebra dentro de um período de tempo especificado.

conflito de canal: quando as ações de um membro do canal impedem o canal de atingir seu objetivo.

conhecimento de marca: todas as ideias, sentimentos, imagens, experiências, crenças, etc. que se associam à marca.

conscientização de marca: a capacidade dos consumidores de identificar a marca sob diversas condições, como reflexo de seu reconhecimento da marca ou de sua lembrança quanto ao desempenho da marca.

consultoria de clientes: dados, sistemas de informação e recomendações que o fornecedor oferece aos compradores.

contabilidade mental: a maneira pela qual os consumidores codificam, categorizam e avaliam os resultados financeiros de suas escolhas.

contato de marca: qualquer experiência carregada de informações que um cliente ou um consumidor em potencial tenha com a marca, a categoria do produto ou o mercado relacionado com o bem ou serviço de uma empresa.

containerização: acomodação de mercadorias em caixas ou reboques que sejam fáceis de transferir entre dois meios de transporte.

coordenação de canal: quando os membros de um canal são reunidos para promover os objetivos do canal em detrimento de objetivos individuais potencialmente incompatíveis.

cotas de venda: as metas de vendas estipulada para uma linha de produtos, divisão da empresa ou representante de vendas.

crença: um pensamento descritivo que uma pessoa tem sobre algo.

cultura: o fator determinante fundamental dos desejos e comportamento de uma pessoa.

cultura corporativa: experiências, histórias, crenças e normas compartilhadas que caracterizam uma organização.

curva de experiência (curva de aprendizagem): um declínio no custo médio com a experiência acumulada de produção.

custeio baseado em atividades (ABC): procedimentos contábeis que podem quantificar a real lucratividade de diversas atividades por meio da identificação de seus reais custos.

custo-alvo: dedução da margem de lucro desejada do preço pelo qual um produto será vendido, devido a seu apelo e os preços dos concorrentes.

custo ao longo do tempo: o custo da compra do bem somado ao custo de manutenção e reparo menos o valor obtido com o descarte.

custo médio: o custo por unidade em um determinado nível de produção; equivale aos custos totais divididos pela produção.

custo total para o cliente: o pacote de custos que os clientes esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar dada oferta de mercado, incluindo os custos monetário, de tempo, de energia e psíquicos.

customer equity: a soma dos valores vitalícios de todos os clientes.

customerização: a combinação entre customização em massa com direcionamento operacional e o marketing personalizado, de modo a capacitar os consumidores a projetar a oferta de bens e serviços de sua escolha.

customização em massa: a capacidade de uma empresa de atender os requisitos de cada cliente.

custos fixos (ou indiretos): custos que não variam com a produção ou a receita de vendas.

custos totais: a soma dos custos fixos e variáveis para qualquer dado nível de produção.

custos variáveis: custos que variam diretamente de acordo com o nível de produção.

D

data mining: a extração de informações úteis sobre indivíduos, tendências e segmentos a partir de uma massa de dados.

data warehouse: um conjunto de dados atuais capturados, organizados e armazenados no centro de contato de uma empresa.

database marketing: o processo de construir, manter e utilizar bancos de dados de clientes e outras com o propósito de fazer contato, negociar e desenvolver relacionamentos com os clientes.

declarações de missão: declarações que as organizações desenvolvem para serem compartilhadas com gestores, funcionários e (em muitos casos) clientes.

demanda da empresa: estimativa da participação de demanda de mercado de uma empresa em níveis alternados de esforço de marketing em um dado período de tempo.

demanda de mercado: o volume total de um produto que seria adquirido por um determinado grupo de clientes, em determinada área geográfica, em determinado período de tempo, em determinado ambiente de marketing e sob determinado programa de marketing.

demanda em declínio: os consumidores começam a comprar o produto com menor frequência ou a deixar de comprá-lo.

demanda excessiva: há consumidores desejando comprar o produto em número maior do que se pode atender.

demanda indesejada: os consumidores podem ser atraídos para produtos que têm consequências sociais indesejáveis.

demanda inexistente: consumidores que podem desconhecer a existência do produto ou não ter interesse nele.

demanda irregular: as compras dos consumidores variam em uma base sazonal, mensal, semanal, diária ou até mesmo a cada hora.

demanda latente: os consumidores podem compartilhar uma forte necessidade que não pode ser satisfeita com um produto já existente.

demanda negativa: consumidores que não gostam do produto e podem até mesmo pagar para evitá-lo.

demanda plena: os consumidores estão comprando adequadamente todos os produtos colocados no mercado.

design: a totalidade de características que afetam a aparência de um produto, as sensações que ele causa no consumidor e suas funções.

determinação de preço com base no valor ideal: conquistar clientes fiéis cobrando um preço razoavelmente baixo por uma oferta de alta qualidade.

determinação de preço composto: uma taxa fixa mais uma taxa variável conforme o uso.

determinação de preço de mix de produtos: a empresa procura um conjunto de preços que maximize os lucros em todo o mix.

determinação de preço de retorno-alvo: determinação do preço que renderia a meta de retorno do ROI (retorno sobre o investimento) da empresa.

determinação de preço para penetração no mercado: estratégia de determinação de preço segundo a qual os preços começam em um patamar baixo para impulsionar maior volume de vendas de clientes interessados em preço e gerar ganhos de produtividade.

determinação de preço por desnatamento de mercado: estratégia de determinação de preço segundo a qual os preços começam em um patamar alto e são lentamente reduzidos para maximizar os lucros provenientes de clientes menos sensíveis ao preço.

determinação de preços altos-baixos: cobrança de preços mais altos no dia a dia, mas realização de frequentes promoções e liquidações.

determinação de preços de mercado: preço baseado principalmente nos preços da concorrência.

determinação de preços por desempenho: situação em que as empresas oferecem (1) compras antecipadas com desconto, porém limitadas, (2) compras postergadas a preço mais alto e (3) as taxas mais baixas para estoques não vendidos pouco antes de expirar seu prazo de vencimento.

diluição de marca: quando o consumidor não mais associa uma marca a um determinado produto ou a produtos altamente semelhantes ou então quando ele começa a pensar de forma menos favorável sobre a marca.

direct-order marketing: modalidade de marketing em que os gerentes de marketing direto buscam uma resposta mensurável, normalmente na forma de um pedido de cliente.

discriminação: o processo de reconhecer as diferenças existentes em conjuntos de estímulos semelhantes e ajustar as respostas em função disso.

discriminação de preços: uma empresa vende um bem ou serviço em dois ou mais preços que não refletem uma diferença proporcional em custos.

display de propaganda: pequeno expositor retangular contendo texto e ocasionalmente imagem para dar sustentação a uma marca.

distorção seletiva: a tendência de interpretar informações sobre o produto de um modo que se encaixa na percepção do consumidor.

distribuição exclusiva: limitar severamente o número de intermediários, a fim de manter o controle sobre o nível de serviço e o resultado oferecidos por revendedores.

distribuição intensiva: a colocação pelo fabricante de mercadorias ou serviços no máximo possível de pontos de venda.

distribuição seletiva: a utilização de muitos, porém não a totalidade, dos intermediários que estão dispostos a comercializar um determinado produto.

dumping: situação em que uma empresa cobra abaixo de seus custos ou abaixo do que cobra em seu mercado doméstico, a fim de entrar em um mercado ou conquistá-lo.

dupla adaptação: adaptar tanto o produto quanto as comunicações ao mercado local.

durabilidade: um indicador da vida útil de um produto sob condições naturais ou estressantes.

E

e-business: a utilização de meios e plataformas eletrônicas para conduzir os negócios de uma empresa.

elementos de marca: aqueles dispositivos passíveis de registro que servem para identificar e diferenciar a marca, tais como um nome, logotipo ou personagem de marca.

embalagem: todas as atividades envolvidas na concepção e produção do recipiente de um produto.

empresa global: uma empresa que opera em mais de um país e capta vantagens de P&D, produção, logística, marketing e finanças em seus custos e reputação que não estão disponíveis a concorrentes puramente nacionais.

empresas físicas: já existentes que incorporaram um site para obter informações e/ou fazer comércio eletrônico.

empresas inteiramente virtuais: empresas que lançaram um site sem nunca ter existido como uma empresa.

entrega: a eficácia com que um bem ou serviço é entregue ao cliente.

envolvimento do consumidor: o nível de engajamento e processamento ativo empreendido pelo consumidor em resposta a um estímulo de marketing.

equipe de empreendimento: um grupo multifuncional encarregado de desenvolver um produto ou negócio específico.

equipe de gestão do ativo da marca: principais representantes das funções que afetam o desempenho da marca.

escala de probabilidade de compra: uma escala para medir a probabilidade de um consumidor efetuar uma determinada compra.

escalada de preços: um aumento no preço de um produto devido aos custos agregados de vendê-lo em diferentes países.

estágio de vida: a principal preocupação de uma pessoa, como passar por um divórcio, casar-se de novo, cuidar de um pai idoso, ir morar com outra pessoa, decidir comprar uma nova casa, e assim por diante.

estilo: a aparência de um produto e as sensações que ele evoca no comprador.

estilo de vida: o padrão de vida de uma pessoa em qualquer parte do mundo expresso em atividades, interesses e opiniões.

estratégia: o plano de jogo de uma empresa para alcançar seus objetivos.

estratégia de branding: o número e a natureza de elementos de marca comuns e distintivos aplicados a diferentes produtos comercializados por uma empresa.

estratégia de empurrar (push): quando o fabricante utiliza sua força de vendas e promoção no canal para induzir intermediários a estocar, promover e vender o produto aos usuários finais.

estratégia de puxar (pull): quando o fabricante utiliza propaganda e promoção para convencer os consumidores a solicitar o produto aos intermediários, induzindo, assim, os intermediários a encomendá-lo.

executivo de marketing: um profissional que busca uma resposta (atenção, uma compra, preferência, doação) de outra parte, chamada de consumidor em potencial.

extensão de categoria: o uso da marca-mãe em um novo produto fora da categoria de produto atualmente atendida por ela.

extensão de linha: a marca-mãe é usada em um novo produto que visa a um novo segmento de mercado dentro de uma categoria de produto atualmente atendida por ela.

extensão de marca: o uso, por parte de uma empresa, de uma marca estabelecida para introduzir um produto novo.

extensão direta a introdução de um produto em um mercado estrangeiro sem qualquer alteração no produto.

F

facilidade de pedido: o grau de facilidade para um cliente fazer um pedido à empresa.

facilidade de reparo: um indicador da facilidade de reparar um produto, em caso de mau funcionamento ou quebra.

família de orientação: pais e irmãos.

família de procriação: cônjuge e filhos.

família e marca: situação em que a marca-mãe já está associada a múltiplos produtos por meio de extensões de marca.

fidelidade: o compromisso de voltar a comprar ou a favorecer um bem ou serviço preferido.

focus group: um grupo de seis a dez pessoas que são cuidadosamente selecionadas com base em determinados aspectos demográficos, psicográficos e outros e reunidas para discutir vários tópicos de interesse.

força de vendas contratada: representantes comerciais, agentes de vendas e corretores contratados por uma empresa e remunerados por comissão baseada em vendas.

força de vendas direta (da empresa): funcionários que trabalham em regime de tempo integral ou parcial, em caráter exclusivo para a empresa.

forma: o tamanho, formato ou estrutura física de um produto.

formulação de metas: o processo de desenvolver metas específicas para o período de planejamento.

funil de marketing: identifica a porcentagem do mercado-alvo potencial em cada etapa do processo de decisão, desde o cliente apenas consciente até o altamente fiel.

G

garantias: declarações formais do desempenho esperado do produto elaboradas pelo fabricante.

genéricos: versões sem marca, em embalagem simples e mais baratas de produtos comuns, como macarrão, toalha de papel e pêssego em lata.

gestão da cadeia de suprimentos (SCM, *supply chain management*): aquisição dos insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital) para convertê-los de forma eficiente em produtos acabados e despachá-los aos destinos finais.

gestão da qualidade total: uma abordagem que permeia toda a organização com vistas a continuamente melhorar a qualidade de todos os processos, bens e serviços da organização.

gestão de marketing: a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e obter, manter e expandir a base de clientes criando, entregando e comunicando valor superior ao cliente.

gestão de relacionamento com parceiros: atividades que a empresa empreende para construir relações de longo prazo mutuamente satisfatórias com seus principais parceiros, tais como fornecedores, distribuidores, agências de propaganda e fornecedores de pesquisas de marketing.

gestão do relacionamento com os clientes (CRM): o processo de gerenciar cuidadosamente informações detalhadas sobre cada cliente e todos os “pontos de contato” com clientes para maximizar sua fidelidade.

gestão estratégica de marca: a concepção e implementação de atividades e programas de marketing para desenvolver, mensurar e gerenciar marcas a fim de maximizar seu valor.

grupo estratégico: empresas que perseguem a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado-alvo.

grupos aspiracionais: grupos dos quais uma pessoa espera ou deseja participar.

grupos de adesão: grupos que têm influência direta sobre uma pessoa.

grupos de referência: todos os grupos que têm influência direta ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa.

grupos dissociativos: grupos cujos valores ou comportamento um indivíduo rejeita.

grupos primários: grupos com os quais uma pessoa interage de modo contínuo e informal, como a família, os amigos, os vizinhos e os colegas de trabalho.

grupos secundários: grupos que tendem a ser mais formais e exigem menor interação do que os primários, como os grupos religiosos, profissionais e sindicais.

H

heurística: regras práticas ou atalhos mentais no processo de decisão.

heurística conjuntiva: o consumidor define um nível mínimo aceitável de corte para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda o padrão mínimo para todos os atributos.

heurística da disponibilidade: quando os consumidores baseiam suas previsões na rapidez e facilidade com que um determinado modelo de resultado vem à mente.

heurística da representatividade: quando os consumidores baseiam suas previsões na representatividade ou na semelhança de um resultado em relação a outros exemplos

heurística de ancoragem e ajustamento: quando os consumidores fazem uma avaliação inicial e depois ajustam suas primeiras impressões com base em informações adicionais.

heurística de eliminação de aspectos: situação em que um consumidor compara marcas com base em um atributo selecionado por meio probabilístico, e as marcas são eliminadas, se não cumprirem os níveis mínimos aceitáveis de corte.

heurística lexicográfica: um consumidor escolhe a melhor marca com base em sua percepção do atributo mais importante.

hierarquia de valor para o cliente: cinco níveis de produto que devem ser abordados por executivos de marketing no planejamento de uma oferta ao mercado.

I

imagem: o conjunto de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto.

imagem de marca: as percepções e crenças dos consumidores, conforme refletidas nas associações guardadas em suas memórias.

implementação de marketing: o processo que transforma os planos de marketing em alocações de tarefas e garante que tais tarefas serão executadas de modo a realizar os objetivos declarados no plano.

impulso: um forte estímulo interno que impela à ação.

índice de desenvolvimento da marca: o índice das vendas da marca em relação às vendas da categoria.

índice de penetração de mercado: uma comparação do nível atual de demanda do mercado com o nível de demanda potencial.

índice de penetração de participação: uma comparação da participação de mercado real de uma empresa com sua participação de mercado potencial.

influência pessoal: o efeito que uma pessoa exerce sobre a atitude ou a probabilidade de compra de outra.

inovação: qualquer bem, serviço ou ideia que seja percebido por alguém como novo.

insights de marketing: informações diagnósticas sobre como e por que observamos certos efeitos no mercado, e o que isso significa para os executivos de marketing.

instalação: o trabalho realizado para tornar um produto operacional no local planejado.

integração vertical: situação em que os fabricantes tentam controlar ou adquirir seus fornecedores, distribuidores ou outros intermediários.

interstitials: anúncios, muitas vezes com vídeo ou animação, que saltam na tela entre mudanças de página em um site.

invenção à frente: criação de um novo produto para atender a uma necessidade de outro país.

invenção de produto: criar algo novo por meio de desenvolvimento de produto ou outros meios.

invenção retrógrada: reintroduzir formatos anteriores de produtos que possam se adaptar bem às necessidades de um país estrangeiro.

itens de capital: bens de longa duração que facilitam o desenvolvimento ou gerenciamento de um produto acabado.

J

joint-venture: empresa na qual vários investidores compartilham a propriedade e o controle.

L

líder de opinião: a pessoa em comunicações informais, relacionadas ao produto, que provê recomendações ou informações sobre um determinado produto ou categoria de produto.

linha de marca: todos os produtos, sejam eles originais ou extensões de linha e categoria, vendidos sob uma marca específica.

logística de mercado: planejar a infraestrutura de modo a atender a demanda, então aplicar e controlar os fluxos ou materiais físicos e os bens finais dos pontos de origem até os pontos de uso, para atender às necessidades dos clientes mediante um lucro.

lucratividade direta de produto: um meio de medir os custos de movimentação de um produto desde o momento em que ele chega ao depósito até que seja adquirido por um cliente em uma loja de varejo.

M

mailing list de clientes: um conjunto de nomes, endereços e números de telefone.

manufatura enxuta: produção de bens com o mínimo de desperdício de tempo, materiais e dinheiro.

manutenção e reparo: prestação de serviço para ajudar os clientes a manter os bens adquiridos em boas condições de funcionamento.

mapa de produto: itens de concorrentes que concorrem contra os da empresa X.

marca: um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses elementos, que se proponha a identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência.

marca associada a entretenimento: o uso de esportes, música, artes e outras atividades de lazer para desenvolver *brand equity*.

marca-mãe: uma marca já existente que dá origem a uma extensão de marca.

marca máster: situação em que a marca-mãe já está associada a múltiplos produtos por meio de extensões de marca.

marcas próprias: marcas que varejistas e atacadistas desenvolvem e comercializam.

marketing: atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

marketing de causas: modalidade de marketing que associa as contribuições de uma empresa a uma determinada causa para induzir os clientes a se envolverem direta ou indiretamente em transações geradoras de receita para a empresa.

marketing de desempenho: a compreensão dos retornos financeiros e não financeiros para as empresas e a sociedade resultantes de atividades e programas de marketing.

marketing de relacionamento: criação de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com as principais partes envolvidas, a fim de conquistar e manter seus negócios.

marketing direto: o uso de canais diretos ao consumidor para alcançar os clientes e fornecer bens e serviços a eles sem o uso de intermediários de mercado.

marketing integrado: misturar e combinar atividades de marketing para maximizar seus esforços individuais e coletivos.

marketing interno: um elemento do marketing holístico, é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários aptos a atender bem os clientes.

marketing multicanal: uma só empresa usa dois ou mais canais de marketing para atingir um ou mais segmentos de clientes.

marketing social: marketing realizado por uma organização sem fins lucrativos ou governamental para promover uma causa, como “diga não às drogas”.

marketing viral: uso da Internet para criar propaganda boca a boca e sustentar esforços e metas de marketing.

markup: determinação do preço de um item adicionando-se um aumento padrão ao custo do produto.

materiais e peças: bens que fazem parte integral do produto do fabricante.

megatendências: grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que demoram a se formar, mas, uma vez vigentes, exercem uma influência de sete a dez anos ou mais.

membros de categoria: produtos ou conjuntos de produto com os quais uma marca compete e que funcionam como substitutos próximos.

memória de curto prazo: um repositório temporário de informações.

memória de longo prazo: um repositório permanente de informações.

mercado: diversos grupos de clientes.

mercado-alvo: a parte do mercado qualificado disponível que a empresa decidir perseguir.

mercado atendido: o conjunto de consumidores que estão comprando o produto de uma empresa.

mercado disponível: o conjunto de consumidores que têm interesse, renda e acesso a uma oferta específica.

mercado institucional: escolas, hospitais, asilos, prisões e outras instituições que devem prover bens e serviços a pessoas que estão sob seus cuidados.

mercado organizacional: todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

mercado paralelo: produtos de marca desviados dos canais de distribuição normais ou autorizados no país de origem do produto ou através de fronteiras internacionais.

mercado potencial: o conjunto de consumidores que admitem um suficiente nível de interesse em uma oferta de mercado.

mercado qualificado: todos os consumidores que estão aptos e dispostos a comprar o produto de uma empresa.

metáforas profundas: estruturas ou orientações básicas que os consumidores têm com relação ao mundo que os cerca.

método da demanda: identificação do efeito que o patrocínio exerce sobre o conhecimento de marca dos consumidores.

método de desenvolvimento de mercado: identificação de todos os potenciais compradores em cada mercado e estimativa de seu potencial de compra.

métodos da oferta: aproximação do montante de tempo ou espaço dedicado à cobertura de mídia de um evento, por exemplo, os segundos em que a marca fica claramente visível na tela da televisão ou a centimetragem dos clippings de imprensa que a mencionam.

métricas de marketing: o conjunto de medidas que ajudam as empresas a quantificar, comparar e interpretar seu desempenho de marketing.

microsite: uma área limitada na Web administrada e paga por um anunciante/empresa externa.

mix de comunicações de marketing: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto e venda pessoal.

mix de marca: o conjunto de todas as linhas de marca que uma determinada empresa disponibiliza aos consumidores.

mix de produtos: veja sortimento de produtos.

modelo de expectativa de valor: os consumidores avaliam bens e serviços combinando suas crenças – positivas e negativas – a respeito da marca de acordo com sua importância ponderada.

modelo de memória de rede associativa: uma representação conceitual segundo a qual a memória consiste em um conjunto de nós e elos, e os nós representam as informações ou conceitos armazenados e os elos representam a força de associação entre essas informações ou conceitos.

modelos não compensatórios: ocorrem no processo de escolha dos consumidores, quando eles não analisam simultaneamente todos os atributos positivos e negativos antes de tomar uma decisão.

modismo: uma mania que é imprevisível, de curta duração e desprovida de importância social, econômica e política.

motivo: uma necessidade despertada a um nível de intensidade suficiente para levar à ação.

movimento de consumidores: um movimento organizado que reúne cidadãos e governo para fortalecer direitos e poderes dos consumidores em relação às empresas vendedoras.

multitarefa fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo.

O

objetivo de propaganda: uma tarefa de comunicação e um nível de realização específicos a serem realizados junto a um público específico em um período de tempo específico.

oferta de mercado flexível: (1) uma solução básica contendo os elementos de bens e serviços que todos os membros do segmento valorizam e (2) opções discricionárias que alguns membros do segmento valorizam.

oportunidade de marketing: uma área de necessidade e interesse do consumidor na qual existe uma alta probabilidade de que uma empresa pode satisfazer essa necessidade mediante um lucro.

orçamento de vendas: uma estimativa conservadora do volume esperado de vendas, usada para tomar decisões reais de compras, produção e fluxo de caixa.

organização: as estruturas, políticas e cultura corporativa de uma empresa.

organização da gestão de clientes: lida com clientes individuais em vez de com o mercado de massa ou até mesmo segmentos de mercado.

organização por gerência de mercado: um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de desenvolvimento de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais e recorre aos serviços funcionais, conforme necessário.

organizações centradas no mercado: empresas que estão organizadas ao longo das linhas do mercado.

orientação para marketing: não se trata de encontrar os clientes certos para seus produtos, mas sim os produtos certos para seus clientes.

orientação para marketing holístico: um conceito baseado no desenvolvimento, projeto e implementação de programas, processos e atividades de marketing que reconhece sua amplitude e interdependência.

orientação para produção: sustenta que os consumidores preferem produtos que são amplamente disponíveis e baratos.

orientação para produto: propõe que os consumidores favorecem produtos que ofereçam o máximo de qualidade, desempenho ou características inovadoras.

orientação para venda: sustenta que consumidores e empresas, se não forem estimulados, não vão comprar produtos suficientes de uma organização.

P

pacote misto: a empresa vendedora oferece mercadorias em unidades e em pacotes.

pacote puro: uma empresa só oferece seus produtos em pacotes.

papel: as atividades que se esperam que uma pessoa desempenhe.

particionamento de mercado: o processo de investigar a hierarquia de atributos que os consumidores examinam no processo de escolha de uma marca, caso usem estratégias de decisão por fases.

participação de mercado: o nível de demanda seletiva para um produto.

participação de mercado qualificado: as vendas de uma empresa expressas em relação ao total das vendas a seu mercado servido.

participação de mercado relativa: participação de mercado em relação ao maior concorrente de uma empresa.

participação de mercado total: as vendas da empresa expressas em relação às vendas totais no mercado.

patrocínio: apoio financeiro a um evento ou atividade em troca de reconhecimento e outra forma de compensação como patrocinador.

percentual de penetração de produto: a porcentagem de propriedade ou uso de um bem ou serviço em uma população.

percepção: processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações para criar uma imagem significativa do mundo.

percepção subliminar: receber e processar mensagens subconscientes que afetam o comportamento.

permuta oferecimento de outros itens para pagamento de compras efetuadas.

personalidade: um conjunto de características humanas e psicológicas distintas que levam a respostas relativamente consistentes a estímulos ambientais.

personalidade de marca o mix específico de características humanas que se pode atribuir a uma determinada marca.

pesquisa de efeitos da comunicação: para determinar se uma propaganda está sendo comunicada de modo eficaz.

pesquisa de marketing: concepção, coleta, análise e comunicação, em bases sistemáticas, de dados e descobertas relevantes a uma situação específica de marketing que a empresa esteja enfrentando.

pesquisa etnográfica: uma abordagem de pesquisa observacional específica que utiliza conceitos e ferramentas da antropologia

e de outras disciplinas das ciências sociais para fornecer uma compreensão cultural profunda de como as pessoas vivem e trabalham.

pesquisa experimental: a pesquisa cientificamente mais válida para capturar relações de causa e efeito pela eliminação de explicações conflitantes sobre os resultados observados.

pesquisas de rastreamento: a coleta de informações dos consumidores em bases rotineiras ao longo do tempo.

pesquisas de rastreamento de marca: coleta de dados quantitativos dos consumidores ao longo do tempo para obter informações consistentes e básicas sobre o desempenho de marcas e programas de marketing.

pistas: estímulos que determinam quando, onde e como uma pessoa reage.

planejamento da cadeia de demanda: o processo de conceber a cadeia de suprimento com base na adoção de uma perspectiva de mercado-alvo.

plano de marketing: documento formal que resume o que o executivo de marketing aprendeu sobre o mercado, indica como a empresa planeja atingir seus objetivos de marketing e ajuda a direcionar e coordenar o esforço de marketing.

plano de marketing estratégico: define os mercados-alvo e a proposição de valor a ser oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado.

plano tático de marketing: táticas de marketing, incluindo especificações de produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviço.

poder de canal: a capacidade de alterar o comportamento dos membros do canal para que se tomem medidas que não seriam tomadas em circunstâncias normais.

ponto de venda: o local onde uma compra é feita, geralmente pensada em termos de um ambiente de varejo.

pontos de diferença: atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não é possível encontrar na mesma medida em uma marca concorrente.

pontos de paridade: associações de atributos ou benefícios que não são necessariamente exclusivas de uma marca, mas podem, na realidade, ser compartilhadas com outras marcas.

portfólio de marca: o conjunto de todas as marcas e linhas de marca que uma determinada empresa oferece para venda aos consumidores de uma determinada categoria.

posicionamento: o ato de conceber a oferta e a imagem de uma empresa para que ocupem um lugar de destaque na mente do mercado-alvo.

potencial de mercado: o limite atingido pela demanda de mercado à medida que as despesas de marketing do setor se aproximam do infinito para um determinado ambiente de marketing.

potencial de mercado total: o máximo de vendas disponíveis a todas as empresas de um setor durante um determinado período, sob um determinado nível de esforço de marketing do setor e condições ambientais.

potencial de vendas da empresa: o limite de vendas do qual a demanda de uma empresa se aproxima à medida que seu esforço de marketing é aumentado em relação aos dos concorrentes.

preço baixo todo dia (EDLP): no varejo, um preço baixo constante com pouca ou nenhuma promoção de preços e liquidações.

preço de transferência: o preço que uma empresa cobra de outra unidade da empresa por bens que ela remete a subsidiárias estrangeiras.

preço de transferência baseado no princípio *arm's length*: o preço cobrado por outros concorrentes para o mesmo produto ou um produto semelhante.

preços de referência: informações sobre determinação de preços que o consumidor retém na memória e são usadas para interpretar e avaliar um novo preço.

previsão: a arte de antecipar o que os consumidores provavelmente vão fazer sob um dado conjunto de condições.

previsão de mercado: a demanda de mercado correspondente ao nível de despesas de marketing do setor.

previsão de vendas da empresa: o nível esperado de vendas da empresa com base em um plano de marketing pré-selecionado e um ambiente de marketing assumido.

princípio da congruência: mecanismo psicológico segundo o qual os consumidores aproximam sua favorabilidade a produtos aparentemente relacionados.

processo de difusão da inovação: a propagação de uma nova ideia desde sua fonte de invenção ou criação até seus usuários ou adotantes finais.

produto qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade, como bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

produto ampliado: um produto que inclui características que transcendem as expectativas do consumidor e diferenciam o produto em relação aos da concorrência.

produto básico: especificamente o que é o produto em si.

produto esperado um conjunto de atributos e condições que os consumidores normalmente esperam quando compram este produto.

produto licenciado: aquele cuja marca foi licenciada para outros fabricantes que são os que efetivamente fazem o produto.

produto potencial: todas as possíveis ampliações e transformações às quais o produto ou a oferta podem ser submetidos no futuro.

produtos cativos: produtos que são necessários para a utilização de outros, tais como lâminas de barbear ou filme fotográfico.

programação da trajetória crítica (*critical path scheduling*): técnicas de planejamento de redes para coordenar as muitas tarefas que envolvem o lançamento de um novo produto.

programação de distribuição: desenvolvimento de um sistema de marketing planejado, profissionalmente administrado e vertical que atenda às necessidades tanto de fabricantes quanto de distribuidores.

programas de filiação a clubes: programas abertos a todos que compram um bem ou serviço, ou então limitados a um grupo de afinidade cujos membros pagam uma pequena taxa.

programas de frequência: destinam-se a oferecer recompensas para clientes que compram com frequência e em substancial volume.

promessa de marca: a visão do que uma marca deve ser para os consumidores e fazer por eles.

promoção de vendas: um conjunto de ferramentas de incentivo, principalmente de curto prazo, concebidas para estimular compras mais rápidas ou em maior volume de determinados bens ou serviços por parte dos consumidores ou dos canais.

propaganda: qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

propaganda exterior (também **propaganda externa**): propaganda que se vê fora de casa e onde os consumidores trabalham e se divertem.

proposição de valor: todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar.

psicografia: a ciência do uso de psicologia e demografia para melhor compreender os consumidores.

publicidade: a tarefa de assegurar espaço editorial – em oposição ao espaço pago – na mídia impressa e televisiva para promover algo.

público: qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial ou exerça um impacto na capacidade da empresa de alcançar seus objetivos.

Q

qualidade: a totalidade dos recursos e características de um bem ou serviço que se relaciona com sua capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas.

qualidade de conformidade: o grau em que todas as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações prometidas.

qualidade de desempenho: o nível no qual as características primárias do produto operam.

questionário: um conjunto de questões apresentadas aos entrevistados.

R

recuperação de memória: como e de onde a informação sai da memória.

recursos: elementos que melhoram a função básica de um produto.

rede de entrega de valor (cadeia de suprimentos): a cadeia de suprimentos de uma empresa e como ela firma parcerias com fornecedores e distribuidores específicos para fazer produtos e levá-los aos mercados.

rede de marketing: a empresa e seus *stakeholders* de apoio, com quem ela desenvolveu relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

rede de valor: um sistema de parcerias e alianças que uma empresa cria para abastecer, ampliar e entregar suas ofertas.

relações públicas (RP): uma variedade de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individualmente.

relações públicas de marketing: publicidade e outras atividades que constroem uma imagem corporativa ou de produto para facilitar os objetivos de marketing.

retenção seletiva: os pontos positivos de um produto que o consumidor aprecia são lembrados enquanto os pontos positivos sobre produtos concorrentes são esquecidos.

S

satisfação: os sentimentos de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultantes da comparação do desempenho percebido de um produto ou resultado em relação a suas expectativas.

seleção de mídia: encontrar a mídia que apresente a melhor relação custo-benefício para apresentar o número e o tipo de exposições desejados para o público-alvo.

serviço: qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e é essencialmente intangível, não resultando na posse física de algo.

setor: um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma classe de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

setor global: um setor em que as posições estratégicas dos concorrentes em grandes mercados geográficos ou nacionais são fundamentalmente afetadas por suas posições globais.

sistema de apoio à decisão de marketing: um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com software e hardware de suporte com que uma organização coleta e interpreta informações relevantes de negócios e do meio ambiente para transformá-las em uma base para ação de marketing.

sistema de canais de marketing: o conjunto específico de canais de marketing empregado por uma empresa.

sistema de canais de marketing integrado: as estratégias e táticas de venda por meio de um canal refletem as estratégias e táticas de venda por meio de um ou mais outros canais.

sistema de centros e raios (*hub-and-spoke*): organização de gerenciamento de produtos em que um gerente de marca ou produto está figurativamente no centro, com os raios que levam a vários departamentos representando as relações de trabalho.

sistema de consumo: a forma como o usuário realiza as tarefas de obtenção e utilização de produtos e serviços relacionados.

sistema de entrega de valor: todas as expectativas que o cliente terá no processo de obtenção e utilização da oferta.

sistema de informações de marketing (SIM): pessoas, equipamentos e procedimentos destinados a reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações aos tomadores de decisão de marketing.

sistema de inteligência de marketing: um conjunto de procedimentos e fontes que os gerentes usam para obter informações rotineiras sobre evoluções no ambiente de marketing.

sistema de produto: um grupo de itens diversos, porém relacionados, que funcionam de modo compatível.

sistema horizontal de marketing: duas ou mais empresas independentes reúnem recursos ou programas para explorar uma oportunidade de mercado emergente.

sistema vertical de marketing: produtor, atacadista(s) e varejista(s) atuando como um sistema unificado.

sistemas logísticos integrados: gestão de materiais, sistemas de fluxo de materiais e distribuição física com auxílio de tecnologia da informação (TI).

sortimento de produtos: o conjunto de todos os produtos e itens que uma determinada empresa oferece para venda.

status: a posição de uma pessoa dentro de sua própria hierarquia ou cultura.

subcultura: subdivisões de uma cultura que fornecem uma identificação e uma socialização mais específicas, como nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas.

submarca: uma nova marca combinada com outra já existente.

supersegmento: um conjunto de segmentos que compartilham alguma similaridade explorável.

suprimentos e serviços empresariais: bens e serviços de curto prazo que facilitam o desenvolvimento ou a gestão do produto acabado.

T

telemarketing: o uso de telefone e centrais telefônicas para atrair perspectivas de venda, vender para os clientes existentes e fornecer serviço, tirando pedidos e respondendo a perguntas.

tendência: uma direção ou sequência de eventos que tem alguma força e durabilidade.

teoria dos prospectos: quando os consumidores enquadram as alternativas de decisão em termos de ganhos e perdas de acordo com uma função de valor.

transação: uma troca de valores entre duas ou mais partes: A dá X para B e recebe Y em troca.

transferência: no caso de brindes, subsídios e contribuições filantrópicas: A dá X a B, mas não recebe nada de tangível em troca.

treinamento ao cliente: treinamento dos funcionários do cliente sobre como usar o equipamento de um fornecedor de modo adequado e eficiente.

troca: o processo de obter um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca.

U

unidades estratégicas de negócios (UENs): um único negócio ou um conjunto de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa, com seu próprio universo de concorrentes e um gerente que seja responsável por planejamento estratégico e desempenho de lucratividade.

V

valor percebido: o valor prometido pela proposição de valor da empresa e percebido pelo cliente.

valor percebido pelo cliente: a diferença entre a avaliação do consumidor em potencial sobre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e as alternativas percebidas.

valor total para o cliente: o valor monetário percebido do pacote de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de uma dada oferta de mercado.

valor vitalício do cliente (CLV): o valor presente líquido do fluxo de lucros futuros esperados das compras do cliente ao longo da vida.

valorização da marca: uma estimativa do valor financeiro total da marca.

valores centrais: os sistemas de crenças que sustentam as atitudes e o comportamento dos consumidores e que determinam as escolhas e os desejos das pessoas no longo prazo.

vantagem competitiva: a capacidade de desempenho de uma empresa em uma ou mais maneiras às quais os concorrentes não podem ou não vão corresponder.

varejista (ou loja de varejo): qualquer empreendimento cujo volume de vendas derive principalmente do varejo.

varejo: todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não empresarial.

varejo corporativo: pontos de venda de varejo de propriedade comum ou atuação conjunta que atingem economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados.

variantes de marca: linhas específicas de marca que são fornecidas exclusivamente para determinados varejistas ou canais de distribuição.

viés hedônico: uma tendência geral de as pessoas atribuírem o sucesso a si mesmos e o fracasso a causas externas.

Empresa, marca e organização

- (PRODUCT) RED™, 249, 692
 1-800-FLOWERS, 483
 1SYNC, 210
 20th Century Fox, 42
 24/7 Real Media, 531
 304, 689-90
 365 Everyday Value, 453
 3Com, 612
 3M Company, 120, 138, 259, 326, 348, 617, 619, 688, 643
 42BELOW, 266
 4sight, Inc., 105
 764 High Speed Dozer, 523
 7-Eleven, 457, 473, 483, 484, 593
 7-Up, 554
 A. T. Cross, 371
 A.C. Nielsen Company, 75, 106
 A8, 562
 AAA, 16
 AARP, 16, 396
 ABB, 197
 ABC, 45, 84, 512
 Abercrombie & Fitch, 257
 Absolut, 368, 418, 546-7
 AC Milan, 593
 Accenture, 221-2, 304, 685
 Ace Hardware, 230, 395
 Acer, 133, 355, 426
 Acosta, 210
 Act II popcorn, 74
 Active, 670
 Activia, 613
 Activision, 251
 Actonel, 619
 Acushnet, 664
 Ad Council, 548
 AdBrite, 153
 Addison, 531
 Adidas, 28-9, 263, 319, 606, 969
 ADM, 198
 Administration, 655
 Administration, 655
 Adobe Systems Inc., 617
 AdSense, 29
 Advocate, The, 205
 Adweek's, 553
 AdWords, 29
 AdWorks, 30
 Aeroporto Internacional de Hong Kong, 513
 Aeropostale, 489
 Aflac, Inc., 546
 Ahold, 210, 423, 523
 AIG, 358
 Air Jordan, 28
 Air Multiplier, 616
 Air New Zealand, 53
 Air Transport Association, 441
 Airblade, 616
 Airbus, 322, 388
 Airtricity, 83
 AIX Armani Exchange, 341, 356
 AKQA, 553
 Akzo Nobel, 212
 Ala soap, 650
 Alamo Rent-A-Car, 249
 Alaska Airlines, 53
 Albert Heijn da Royal Ahold's, 423
 Alcatel-Lucent, 230
 Alcoa, 10
 Aldi, 320, 341, 423, 462, 483, 496
 Alexander McQueen, 482
 Alibaba, 35, 471, 472
 All Natural Flavors, 621
 Allen-Bradley Corporation, 617
 Allied Van Lines, 385
 Allrecipes.com, 10
 Allstate, 267, 385, 593
 Alpo, 263, 362, 638, 592, 652
 Alternative Distribution Alliance (ADA), 54
 Alternative Trading Organization (ATO), 9
 Altoids, 368
 Always Infinity, 612
 Always, 560, 612
 Amazing Race, 693
 Amazon.com, 11, 39, 40, 54, 75, 133, 136, 145, 146, 152, 184, 251, 260, 264, 267, 333, 392, 437, 466, 472, 473, 474-5, 481, 484, 545, 587, 659, 724
 AmBev, 65, 650
 AMD, 263, 279, 363, 438
 American Airlines (AA), 103, 104, 106, 107, 108, 109, 112, 117, 240, 263, 464
 American Apparel, 41, 42
 American Automobile Association (AAA), 16, 259
 American Banker, 205
 American Beauty, 496
 American Business Media, 523
 American Cancer Society, 695
 American Customer Satisfaction Index (ACSI), 136
 American Eagle, 489
 American Express Blue, 233, 277
 American Express Financial Advisors, 46
 American Express, 46, 103, 136, 151, 205, 233, 277, 299, 313-4, 395, 476, 522, 562, 692-3
 American Family Life Assurance Company (AFLAC), 546
 American Girl, 310
 American Heart Association, 693, 694
 American Idol, 43, 553, 563, 569, 617
 American Legacy Foundation, 235
 American Marketing Association, 3, 120, 185, 258, 369, 531
 American Society for Quality, 137
 Ameriprise Financial, 46
 Amtrak, 247, 402
 Amul, 649
 Amway, 483, 593
 Amy's Kitchen, 145, 146
 Andersen Consulting, 221
 Android, 30, 342, 670, 721
 Angie's List, 49
 Anheuser-Busch, 92, 279, 592
 Animal Planet, 275
 Anita Santiago Advertising, 238
 Ann Taylor, 487
 Ansell Healthcare, 618
 AOL, 11, 96, 153, 154, 263, 590
 Apple, 11, 28, 30, 47, 49, 85, 96, 124, 133, 136, 137, 149, 180, 240, 263, 264, 265, 270, 298, 309, 328, 333, 352, 354, 366, 404, 418
 Apple, lojas, 96, 456
 Aquafina, 295, 327
 ARAMARK, 219
 ArcLight Theater, 294
 Ariat, 326
 Ariba, 430
 Arizona, 151, 325
 Arm & Hammer, 322
 Armani Exchange, 341, 356
 Armani, 341, 356, 415
 Armstrong World Industries, 612
 Arnell Group, 369
 Arrow Electronics, 464, 498
 Arthur Andersen, 221
 ASDA, 320
 Associated Grocers, 484
 Association of National Advertisers, 144
 Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), 653
 Aston Martin, 41, 144
 AStore, 472
 AT&T Mobility, 563
 AT&T, 22, 30, 37, 53, 124, 133, 206, 295, 364, 434, 524, 638
 Atlanta MGB, 270
 Atom, Intel, 60
 Atra, 280, 570
 Auchan, 456, 463
 Audi, 181, 281, 364, 562
 Aunt Jemima, 281
 Autobytel.com, 484
 Automobile Association, 16, 259, 295
 AutoNation, 471
 Aveda, 233, 248, 309, 418
 Avis, 133, 149, 325, 465, 655
 Avon Breast Cancer Crusade, 694
 Avon, 231-2, 452, 462, 483, 526, 593, 599, 693, 694
 Axe, 264, 276, 607-8
 BabyCenter.com, 3
 Bacardi, 592
 Bajaj Auto, 668
 Balance, 295, 687
 Bally's Total Fitness, 169
 Bambi, 191
 BAND-AID, 499
 Bang & Olufsen, 39, 355
 Bank of America Mortgage, 51
 Bank of America, 51, 53, 105, 124, 263, 295, 324, 522, 586, 689
 BankAmericard, 313
 Banquet, 423
 Barbie, 438, 489
 Barilla, 133
 Barnes & Noble, 39, 384, 473, 474, 491, 678
 Barnum's Animal Crackers, 693
 Bartle Bogle Hegarty, 668
 Bass Pro Shops, 492
 Bath Body Works, 233
 Baxter Healthcare, 353, 431
 Bayer, 351, 646

- Bayerische Motoren Werke AG, 253
 BB&T Corp., 563
 BBDO, 519, 532
 Beanie Babies, 565
 BearingPoint, 136
 Becton, Dickinson and Company, 686
 Bed Bath & Beyond, 229, 493
 Beiersdorf, 565
 Beijing Automotive, 647
 Bell Laboratories, 86
 BellaSugar, 589
 Ben & Jerry's, 677
 Benetton, 487, 489, 648
 BENGAY, 260
 BeoLab 8000, 355
 Berkeley, 285
 Berkshire Hathaway, 550
 Berry, Parasuraman e Zeithaml, 399, 403
 Bert Claes, 297
 Bertolli, 295, 296
 Best Buy, 22, 39, 72, 73, 85, 116, 117, 210, 320, 353, 360, 371, 449, 456, 464, 466, 486, 507, 622, 638, 687, 724
 Best Value Inn, 233
 Betavine, 54
 Betty Crocker, 267
 BIC for Men, 283
 BIC Sport for Men, 283
 BIC, 283, 438
 Big Bertha, 297
 Big Lots, 429
 Big Mac, 23, 287, 658
 Bijan na Rodeo Drive, 491
 Bill Me Later, 440
 Billabong, 281
 Bing, 35, 96, 133, 266, 584
 Bisquick, 277
 Bissell, 627
 Biz360, 75
 Bizrate.com, 75, 142
 Black & Decker, 282
 BlackBerry 850, 639
 BlackBerry Enterprise Server, 640
 BlackBerry, 46, 263, 473, 639-40, 651, 670, 720, 721, 723, 724
 Blendtec, 591
 Blockbuster, 48, 146, 263, 447, 466, 493, 522, 678
 Blogger Weblog, 413
 Bloomingdale's, 466, 483-4, 489, 492
 Blue Cross Blue Shield, 320
 Blue Man Group, 59
 Blue Ribbon Sports, 28
 Blue Sky Studios, 43
 BMW AG, 363
 BMW, 12, 13, 20, 39, 47, 74, 137, 253-4, 270, 280, 300, 343, 352, 360, 382, 392, 418, 613, 621, 648, 687, 693
 Bobbi Brown, 468
 Boeing, 119, 178, 201, 322, 355, 388, 413, 441, 564
 Bold, 358
 Bon Appetit, 549
 Bono, 650
 Boost Mobile, 237
 Boots, 320, 326
 Booz & Company, 340
 Booz Allen Hamilton, 103
 Borat, 666
 Borders, 39, 491
 Bosch, 335
 Boston Bruins, 570
 Boston Celtics, 270
 Boston Consulting Group, 43, 377, 649, 652
 Boston Market, 287
 Bounce Extra Soft, 612
 Bounty Basic, 232, 361
 Bounty, 233, 341, 358
 Boutiques Jeffrey, 155
 Bowflex, 451
 Bowmar, 333
 BP, 269, 324, 565, 691
 Braun, 354
 Bravo, 45, 240
 Bridge Worldwide, 531
 British Airways, 11, 321, 691, 706
 British Telecom, 308
 Brooks & Dunn, 562
 Brookstone, 489
 BSKyB, 43
 BT CellNet, 308
 Bud Light, 326
 Budweiser, 92, 279
 Bugaboo, 80
 Build-A-Bear Workshop, 148
 Building Innovations da DuPont, 47
 Bulgari, 356
 Burberry, 169, 275, 306
 Bureau of Industry and Security, 654
 Bureau of Labor Statistics, 381
 Burger King, 144, 263, 300, 465, 493, 583
 Burlington Northern Santa Fe Railway, 213
 Burson-Marsteller, 523, 531
 Burt's Bees, 84
 Burton, 235, 259, 268, 270
 Burton's White Collection, 259
 Busch Bavarian, 279
 Busch Series, 562, 563
 BusinessWeek, 5, 59
 Butterball Turkey, 388
 Butterball University, 388
 Buy.com, 456, 471
 Buzz da KLM, 321
 BuzzMetrics, 72
 BzzAgent, 13, 592
 Cable & Wireless, 329
 Cadbury-Schweppes, 592
 Cadillac, 26, 276, 298, 300, 521, 646
 Caesars Entertainment, 129
 Caesars Palace, 129
 CafeMom, 590
 CafePress, 351
 California Milk Processor Board (CMPB), 238, 544
 Callaway Golf, 297
 Calvin Klein, 305, 356, 469
 Calyx & Corolla, 456
 Camay, 358
 Camden Place, 645
 Campbell Hausfeld, 116
 Campbell Soup, 42, 278, 464
 Canon, 4, 38, 39, 133, 320, 326, 670, 683
 Capital E, Levi's, 232
 Capital One, 152
 Cardinal Health, 213
 Cargill, 696
 CarMax, 308, 687
 Carnation, 612
 Carnival Connections, 20
 Carnival Cruises, 582
 Carousel da Philips, 515
 Carrefour, 210, 449, 463, 483, 665
 Carrier, 42, 278
 Carson Products, 671
 Carson's, 671
 CarSpace.com, 12
 Cartier, 356
 Casino, 456
 Casio, 235
 Caster & Pollux, 690
 Caterpillar, 39, 41, 85, 124, 131-2, 197, 208, 372-3, 402, 426, 460, 687
 CavinKare, 662
 CBS, 512-3
 CDW, 581
 Celebrity Big Brother, 545
 Celeron, 279
 Celta, General Motors, 48
 Celte, 652
 Cemex do México, 650
 Central Contractor Registration (CCR), 220
 Centrino Duo, 60
 Centrino, 59
 Centros de Controle e Prevenção de Doenças, 694-5
 Century 21, 263, 340
 Chanel, 259, 298, 375-6, 489
 Chang Soda, 551
 Chapman Kelly, 218
 Charles Schwab Bank, 392
 Charles Schwab, 391-2, 521
 Charmin Basic, 232, 361
 Charmin, 358
 Chase Home Mortgage, 51
 Cheer, 323, 358
 Cheerios, 69, 133, 134
 Cheesybite, 545
 Cheetos, 117, 118
 Chef America, 612
 ChemConnect.com, 210
 Cherokee, 156
 Chevrolet, 181, 280, 373
 Chicago Cubs, 547
 Chicken of the Sea, 148-9
 Chick-fil-A, 235
 Chik, 662
 Chipotle Mexican Grill, 690
 Chips Ahoy!, 687
 Chiquita, 350
 Choice Hotels International, 16
 Christian Dior, 664
 Chrysler, 116, 173, 210, 373, 521
 Cincinnati Bell, 404
 Cinderella, 191
 Circle K, 457, 483
 Circuit City, 53, 275, 507, 638
 Cirque du Soleil, 297, 381
 Cisco Connected Sports, 59
 Cisco Systems Inc., 58, 215
 Citibank A Advantage, 366
 Citibank, 228, 336, 393, 493, 650
 Citigroup, 156, 295, 313
 Clairol, 133, 660
 Clamato, 92
 classe C, Mercedes-Benz, 233, 362
 Classic Coke, 258
 Cleanest Line, The, 13
 Cleveland Clinic, 454
 Clinique, 133, 248, 468
 Clorox Green Works, 84-5, 423, 424, 689
 Clorox, 120, 137, 168, 322, 424
 Clothes Off Our Back Foundation, 562
 Club Green Kids, 270
 Club Med, 39, 227, 228, 585
 Club Méditerranée, 227
 CMI Marketing, 590
 CNN, 170, 566
 Coach, 233, 466, 476, 486
 Coca-Cola, 75, 76, 248, 258, 273, 275, 295-6, 310, 327, 333, 355, 368, 434, 437, 448, 465, 469, 484, 490, 501, 526, 534-5, 543, 561, 563, 568-9, 587, 647-8, 650, 653-4, 657, 660-2, 667-8, 684, 688, 690, 713-4
 Code Blue Recycling, 453
 Cognos, 218
 Cohn & Wolfe, 531
 Coke, 569
 coleção 1969 Premium Jeans Born to Fit 1969, 513
 Colgate Junior, 250
 Colgate, 120, 168, 231, 249-50, 532, 629, 633, 648-9
 Colgate-Palmolive, 168, 249-50, 633, 648-9
 Columbia Business School, 19
 Columbia House, 456
 Columbia Records, 389
 Columbia University, 141
 Columbia/HCA, 431
 Comcast, 223, 389-90
 Comedy Central, 232, 607
 Comet, 341
 Comfort Inn, 348
 Comissão Europeia, 86
 Comitê Olímpico Internacional, 28
 Commander, Jeep, 553
 Commerce Bank, 687
 CommonHealth, 532
 Compaq, 180, 343, 367
 Compass, Jeep, 116
 Complaints.com, 75
 CompUSA, 486, 507, 724
 computação em nuvem, 30, 397, 475
 ComputerLand, 343
 ComScore, 584
 Comtrex, 370
 ConAgra Foods, 423
 ConMed, 500
 Consol Energy, 199
 Constellation Brands, 242, 362
 Consumer & Market Knowledge (CMK), Procter & Gamble, 102
 Consumer Reports, 184
 ConsumerReview.com, 75
 Container Store, 485, 687
 Continental Airlines, 238, 435, 513
 Contract Freighters, 427
 Converse, 28, 144, 235, 545, 692
 Cool Water, 368
 CoolSavings.com, 559
 Cooper e Kleinschmidt, 614
 Coors Light, 133, 326
 Coors, 175, 660
 Copa do Mundo da FIFA, 569
 Corian®, 367
 Corn Flakes, 278, 328
 Corn Flakes, Kellogg, 278
 Corolla, 374, 456
 Corona, 235
 Corporación GEO, 649
 Corus Group, 645
 Corvette, Chevy, 280
 Costco, 39, 136, 228, 233, 341, 449, 475-6, 483, 499, 504, 507, 594, 687
 Costco.com, 136, 476
 Council, 315, 499, 548, 696
 Coupons.com, 559
 Courtyard by Marriott, 124
 Cover Girl Outlast, 144, 631
 Covisint, 210
 Cox Communications, 137
 Cracker Jack, 260
 Craftsman, 131
 Crayola, 281, 307, 564
 Crest Neat Squeeze, 124
 Crest Whitestrips, 248-9, 282, 286
 Crest, 186, 231, 282, 285-6, 323, 349, 358, 364, 661
 Crocs, 76, 263, 587
 Crowne Plaza, 362
 Cruz Vermelha Norte-americana, 695
 CSR, 365
 Culinary Institute of Tuscany, 268
 Cummins, 199
 Curves, 228, 462
 Cutler-Hammer, 211
 CVS, 12, 473, 483, 493
 Dacron Polyester, 70
 Daewoo Motors, 645
 Daisy Fuentes, 486
 Dallas Cowboys, 59
 Danone, 166, 181, 277, 613, 648
 Dasani, 295, 327
 Dash, 358
 DATA, 692
 Davy Crockett, 191
 Dawn, 691
 Daypop, 621
 Dayton Hudson, 468
 DDM Italia, 329
 De Beers, 356
 Deep Blue, 343
 Deere & Company, 148
 Del Monte, 114
 DeLicio.us, 12, 35
 Delhaize, 487
 Dell Experience Design Group, 354
 Dell, 13, 17, 54, 60, 130, 142, 184, 210, 320, 333, 341, 343, 354, 367, 426, 462, 464, 581, 590, 665, 692
 Deloitte Consulting, 152
 Delphi, 199
 Delta Airlines, 245, 561
 Departamento de Defesa, 48
 Department of Homeland Security, 311
 Desperate Housewives, 553
 Deutsche Post DHL, 41
 Deutsche Securities Ltd., 374
 Developer Connection, 450
 DeWALT, 282

- DeWitt Company, 206
Diageo, 612
Dial-a-Mattress, 449
Diamond Safety, 186
Dick's Sporting Goods, 11
Digg, 12
Digicel Group, 329
DiGiorno, 305
Dillard's, 466
Dior, 469, 664
Diovan, 495
Direct Line Insurance, 321
Direct Marketing Association, 579
DIRECTV, 137, 263, 520
Discount Tire, 29, 335, 468
Discover Card, 133
Discovery Channel, 131, 275
Discovery Communications, 275
Disney Channel, 45, 191
Disney Consumer Products, 191
Disney Stores, 466
Disney, 39, 47-8, 54, 101, 153, 167, 190-1, 269, 273, 282, 302, 303, 384, 387, 393, 466, 468
Disneyland Paris, 660
Display Supply & Lighting, 457
Dixons, 449
Dockers, 76, 282
Dockers, Levi's, 592
DOCOMO, 473
Dodge Caliber, 116
Dogster, 12, 615
Dolby, 367
Dole, 350, 696
Dollar General, 233, 429, 455, 483
Dollar Tree, 429
Dominick's, 683
Domino's, 2-3, 133, 143, 160, 182, 294, 328, 520
Doritos, 144, 545
Dos Equis, 522
DOS, sistema operacional, 96
DoubleClick, 30
Dove, 301, 607-8
Dow, 617
Downy Single Rinse, 621
Downy, 686
Dr. Pepper Snapple Group, 525
Dreft, 358
Dreyer's Ice Cream, 567, 612
Dryel, 285
Duet washer, 232
Dulux, 242
Dun & Bradstreet, 211, 580
Dunkin' Donuts, 13, 40, 133, 280, 300, 473, 494, 559, 592
Dunnhumby, 151
DuPont Tyvek, 87
DuPont, 45, 70, 86, 111, 214, 367, 593, 689, 699
Dyson, 80, 616
E*TRADE Financial, 320
E*TRADE, 11, 341
E. F. Hutton & Co., 313
Eagle Snacks, 336
Earthkeepers, 677
EasyJet, 321, 413
Eaton, 340
Eats, Shoots and Leaves, 592
eBay, 3, 11, 39-40, 153, 251, 265, 414, 416, 429, 439-40, 472, 503, 551, 659, 664, 687
EBeanstalk.com, 236
Eddie Bauer, 579
Edison Electric Light Company, 222
Edmund's, 7
Edward Jones, 392
Elaine's, 294
Elance.com, 75
Electrolux, 39, 335, 360, 483, 526, 660
Electronics Show, 560
Element, 80, 231, 520
Eli Lilly, 124, 615
Elixir, 613
Ellen DeGeneres Show, The, 12
Ellen Tracy, 42
Elmo TMX, 76
ELPH, 4
Embraer, 376-7, 650
EMC, 201, 404
Emerson Electric, 204
Emerson Process Management, 218
EMI, 333, 705
Emirates, 562
Emporio Armani, 341, 356, 692
EmSense, 112
Encyclopaedia Britannica, 42
Energizer, 298
Energy Brands, 310
Enterprise Rent-A-Car, 39, 135, 152
Entertainment Weekly, 294
Envirosell, 493
Eon Labs, 495
Epinions.com, 75, 142
Equal, 298, 548
ER, 623
Era, 358
Ericsson, 8, 593, 671, 684
Esat Telecom Group PLC, 329
Escape SUV, Ford, 553
ESOMAR, 102
ESPN (Entertainment and Sports Programming Network), 44, 45, 191, 232, 310, 607
ESPN Zone, 44, 310
Esquire, 492
Estée Lauder, 248, 413, 468, 493, 496, 582-3, 666, 693
Ethos, 705
Euro Disney, 660
Ever Clear, 276
Evian, 362, 434
EVilla Internet, Sony, 355
Evista, 615
Evolution, 608
Excedrin, 520
Excel, 96, 428
Excursion, Ford, 20
Expedia, 137, 396
Export-Import Bank of the United States, 654
F.W. Woolworth, 412
FAA, 223
FabSugar, 589
Facebook, 1, 12, 59, 120, 125, 154, 201, 263-4, 286, 315, 439, 454, 513, 515, 522, 536, 541, 546, 559, 557, 585, 587, 589-90, 605-7, 688, 691
FairPoint Communications, 325
Family Dollar, 210, 429, 455, 483
FASTPASS, Disney, 387
Febreze, 285, 570
Federal Trade Commission, 370, 581-2, 589, 592
Federated Department Stores, 484
FedEx, 40, 49, 137, 197, 205, 324, 573
Feed America, 536
Fendi, 298, 469
Ferragamo, 536
Fiat, 275
fibra de vidro, 268
Fidelity Investments, 137, 152, 298
Fiesta, Ford, 347
Fila, 275
Financial Times, 223
Finesse, 263, 326
Fingerhut, 150, 151
Firefox, 96, 311
Fireman's Fund, 267
First Direct, 321
Fisher & Paykel, 233
Fisher-Price, 79
Fit, 231
Fitch, 531
Flex SUV, Ford, 347
Flex, Ford, 259
Flickr, 12, 35, 263, 266, 413, 594
Fluke, 619
Fnac, 463
Folgers coffee, 300, 336, 341, 427, 551
Folgers, 300, 336, 341, 427, 551
Food and Drug Administration (FDA), 86, 370
Food Lion, 472
Food Marketing Institute, 469
Food Network, 10
Foot Locker, 28, 259
Forbes, 204, 312
Ford Motor Company, 124, 347
Forest Stewardship Council (FSC), 315, 499, 696
Forrester Research, 93
Fort Howard Paper Co., 614
Fortis, 267
Fortune, 201, 204, 222, 314, 440-1, 476, 536, 549, 638-9, 677
Fossil Group Australia, 72
Four Points by Sheraton, 279
Four Seasons Hotels, 391
Fox Network, 43
Fox News, 43, 265
Fox Searchlight Pictures, 43
Franklin Mint, 452, 579
Frappuccino®, 321
Freakonomics, 592
FreeMarkets.com, 430
Fresh & Easy (minimercados gourmet), 463
Fresh Ink, Hallmark, 248
Friends of the Earth, 82
Friends, 623
Frito-Lay, 260
Frito-Lay, 82, 307, 370
Fruit of the Loom (lava-roupas), 260
Fruit Rings, 328
FSN, 43
FTD, 585
Fuel, 232
Fuji, 438
Fujitsu Laboratórios, 105
Fulfillment by Amazon (FBA), 475
Fusion Power, 428
Fusion, Ford, 347
Fusion, Gillette, 428, 570
Futures Group, 93
FX, 43
G2, 280, 531
Gain, 323, 358, 557
Gallo Family Vineyards, 362
Gallup & Robinson Inc., 556
Gallup, 84, 406
GameStop, 482
Gap, 106, 361, 415, 481, 487, 489, 493, 506, 513, 692
Garnier Fructis, 368
Gartner Group, 93
Gateway, 184, 220
Gatorade, 105, 320, 327, 593, 684
Gawker Media, 589
GCI Health, 532
GE Healthcare, 136, 354, 404
GE Lighting, 414
GE Money, 655
GE. *Veja* General Electric (GE) Geek Squad, GEICO, 307, 513, 549, 550
General Electric (GE), 19, 42, 48, 210, 222, 307, 343, 353, 362, 366, 404, 648
General Foods, 118, 660-1, 669
General Mills, 69, 237-8, 277, 339, 366, 423, 499, 617, 633, 683, 688
General Motors (GM), 13-4, 48, 181, 214, 238, 248, 276, 298, 325, 330, 374
General Motors OnStar, 47, 404, 543
General Services Administration Procurement Data Center, 220
Gerber, 41, 263, 337, 612
GfK Roper Consulting, 84
Ghg, 532
Gillette, 47, 102, 259, 267, 280, 285-6, 322, 354, 413, 428, 438, 464, 490, 570, 599, 612, 692-3
Gilt.com, 485
Giorgio Armani Privé, 341, 356
Giorgio Armani, 341, 356
Give the Gift of Sight, 693
Givenchy, 482
Glacéau, 263, 310
GlaxoSmithKline, 74, 495, 589
Gleevec, 495
Glory, 627
GM. *Veja* General Motors (GM) GMMB, GO Corporation, 304
Go International, 535
Go Red for Women, 693-4
Godiva, 352
Gol, 267, 315, 649
Gold Medal, 277
Goldfinger, 570
Goldman Sachs, 696
Good Morning America, 566
Good Skin, 496
Goodby, Silverstein & Partners, 544
Goodyear, 199, 220, 268, 335, 427, 468, 661
Google Alerts, 30, 145
Google Analytics, 29-30
Google Android, 30
Google Calendar, 30
Google Chrome, 30
Google Code, 30
Google Dictionary, 30
Google Docs, 30
Google Earth, 30
Google Gadgets, 30
Google Maps, 30
Google Scholar, 30
Google Sky, 30
Google Toolbar, 30
Google Trends, 30
Google Video, 30, 215, 591
Google Voice, 30
Google, 29-30, 35, 39, 41, 47, 51-2, 124, 131, 136-7, 153, 264, 273, 309, 322, 327, 342, 396, 440, 454, 472, 584, 606, 619-20, 659, 670, 687-8
gordura hidrogenada Crisco, 341, 496
GORE-TEX, 306, 613
GPS Garmin, 270
GQ, 607
Grace Performance Chemicals, 74
Grainger, 209, 498
Gramophone, 649
Gran Turismo, 363
Grassroots, 496
Great Harvest Bread, 485
Green e Wind, 627
Green Mountain Coffee Roasters, 589
Green Mountain Energy, 47
Green Works, 84-5, 423, 424, 689
Greenopolis, 453
Greenpeace, 688
Grey Goose, 133, 233, 418, 592
Grey, 531
Grey's Anatomy, 553
Greyhound, 247, 263
Grocery Manufacturers of America, 469
Grolsch, 693
Grupo de usuários do Apple Newton, 270
Grupo Elektra, 649
Grupo Salinas, 649
GT Bicycles, 470
Gucci, 169, 259, 375, 457, 646, 662
Guerra nas estrelas (filme), 118
Gymboree, 488
H&M, 415, 463, 181, 506, 689
H. J. Heinz Company, 688
H2OH!, 323
Häagen-Dazs, 362, 397, 666
Haier, 16, 335, 651, 667
Hallmark Business Expressions, 249
Hallmark Warm Wishes, 248
Hallmark, 248-9, 260, 333, 391, 565, 660, 692
Hallmark, 249
Halston, 356
Hamburger Helper, 69, 172
Hamilton Sundstrand, 278
Hanes, 324
Hannah Montana, 191
Harley-Davidson, 39, 148, 235, 263, 265, 270, 276, 327, 472, 524, 621, 687
HarperCollins, 43
Harrah's Entertainment, 129
Harry and David, 456
Harry Potter (novel), 178
Hartford, 267
Harvard Business School, 111

- Harvard University, 15, 17
 Hasbro, 275, 364, 590, 592
 Havaianas, 288, 650
 Hawaiian Airlines, 553
 Haworth e Atlas Copco, 464
 Head & Shoulders tratamento intensivo, 542
 Head & Shoulders, 542, 570
 Healthy Choice, 305
 HEB, 464
 Heineken, 65-6, 593, 650, 657, 666
 Heinz, 13, 137, 219, 275, 278, 321, 335, 349, 505, 545, 688
 Helene Curtis, 326, 662
 Hendrix UTD, 213
 Hennessy, 312, 664
 Henry Schien, 581
 Herbal Essences, 298
 Herman Miller, 105
 Hermès, 298, 356, 374-5, 664
 Hershey, 189, 277, 307, 437, 564, 612
 Hertz, 205, 249, 413, 455, 465, 508
 Hess Corporation, 42
 Hewlett-Packard (HP), 16, 38, 59, 180, 197, 206, 209-10, 218, 278, 305, 353-4, 365, 460, 619, 683
 Highland Park, 214
 Hill & Knowlton, 531
 Hills Brothers, 612
 Hilton Hotels, 103, 137, 385, 396, 522
 History Channel, 131
 Hitachi, 132, 366
 Hog Tales (magazine), 270
 Hole in the Wall Gang, 690
 Holiday Inn Express, 362
 Holiday Inn Select, 362
 Holiday Inn, 362, 484
 Holland Binkley Company, 213
 Homem de Ferro 2, 562
 Honda, 39, 147, 231, 277-8, 362, 520, 553, 657, 666, 687
 Honest Tea, 10, 690
 Honeywell, 214, 343
 Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, 252
 Hoover, 526
 Hormel Compleats, 280
 Hormel, 280, 341
 Hot Topic, 166, 488
 Hotéis Doubletree da rede Hilton, 385
 Hotel del Sol, 170
 Hotels.com, 471
 Houlihan's, 492
 House of Hoops, 28
 Howard Johnson, 465
 HP. Veja Hewlett-Packard (HP) H&R Block
 HSBC, 252-3, 321, 658
 HSN, 484
 Hudson Institute, 93
 Huggies Supreme Natural Fit, 101
 Hulu.com, 45
 Hurley, 235
 Hush Puppies, 587
 Hyatt Regency, 307
 Hyatt, 205, 240, 307, 655
 Hydro Quebec, 618
 Hyperion, 45, 251, 413
 Hyundai, 136, 138, 371, 562, 646-7
 I Can't Believe It's Not Butter, 521
 Iams Company, 285
 IBM, 323
 IC, 198
 ICE, 251
 ICI Explosives, 213
 ICI, 242
 Idea Center na Kodak Gallery, 589
 IDEO, 234, 354, 614, 687
 IEG Sponsorship Report, 561
 IGN Entertainment, 43
 IHS Global Insight, 93
 IKEA, 3, 38-9, 85, 191-2, 233, 263, 264, 341, 382, 427, 463, 487, 566, 650, 662, 663, 671, 687, 696
 Illinois Tool Works (ITW), 328
 iMac, 49, 638
 InBev, 65-6, 650
 Independent Grocers Alliance (IGA), 484
 Independent News & Media, 326
 Infiniti, 665
 Information Resources Inc., 75
 Infosys, 81, 651
 InfoUSA, 211
 ING Direct, 321
 ING, 321
 Innocent, 264
 INSEAD, 297
 Inside Edge Ski e Bike, 483
 Institute for Supply Management, 199
 Institute for the Future, 93, 125
 Intel Core i7, 60
 Intel, 59-60, 105, 184, 197, 273, 279, 324-5, 343, 363, 367, 438, 448, 464, 619, 622, 678
 Interactive Media, 191
 Interbrand, 223, 253, 273-4, 312, 314, 342, 568, 670
 Intercontinental Hotels Group, 362
 International Advertising Festival, 297
 International Business Machines Corporation (IBM). Veja IBM
 International Consumer
 International Flavors & Fragrances, 621
 Internet Explorer Web, 30, 96, 311
 Intuit, 125-6, 136, 152, 515, 587
 Iowa State University, 97
 iPad, 636, 338-9
 iPhone, 28, 30, 96, 133, 263, 397, 418, 464, 450, 473, 513, 586, 591, 638-40, 670, 723, 724
 iPod, 28, 47, 261, 357, 404, 638-9
 Islands (revista), 170
 ISnack 2.0, 545
 iStockphoto, 620
 iTouch, 28
 iTunes Music Store, 638
 iTunes, 251, 474
 Ivory Snow, 358
 Ivory, 285
 J.Crew, 133257
 J.D. Power and Associates, 105, 135-6, 138, 184, 352, 646
 Jack Daniels, 616668
 Jack in the Box, 106
 Jaguar, 254, 352, 413
 Jamba Juice, 384
 Jamestown Container Companies, 348-9
 Janie and Jack, 488
 Java, software, 326
 JCPenney, 168, 483, 485, 488, 494
 Jeep, 116, 277, 553
 Jenny Craig, 521, 612
 JetBlue Airways, 205, 320, 337, 389, 687
 Jewel food stores, 437
 Jewel-Osco, 483
 Jianlibao, 650
 Jif, 341, 496
 Jiffy Lube, 484
 Jigsaw, 211
 Jimlar, 466
 Jimmy Choo, 482
 Joe Boxer, 486
 John Deere, 41, 110, 132, 148, 362, 391, 402, 523, 524, John Wanamaker, 412
 Johnson & Johnson, 3, 45,
 Johnson Controls, 402
 Joie de Vivre, 170, 171
 Jones Apparel, 137
 Jones Soda, 13, 142
 Jordan's Furniture, 308, 687
 Jour perfume, 283
 Journeys, Hallmark, 249
 Juicy Couture, 42, 266
 Jumpcut, 35
 Justice Department, 125
 Justin Boots, 326
 JWT, 531
 K2R, 627-8
 Kansas City Royals, 59
 Kantar Group, 103
 Kaplan Thaler, 545
 Kate Spade, 42
 Kayak, 396
 KB Toys, 55
 KC Masterpiece, 367
 K-Cups, 689
 Keebler, 266
 Kellogg, 277, 307
 Kendall-Jackson, 233, 626
 Kentucky Fried Chicken, 239
 Kenworth, 427, 626
 Ketchum, 566, 567
 ketchup premium Smucker's, 360
 Kevlar®, 367
 KeyBank, 395
 KFC Corporation, 366, 655, 691
 Kia, 134, 562, 646
 Kid Connection, 685
 Kiehl's skin care, 233
 Kimberly-Clark, 101, 281,
 Kinder Ovo, 623
 Kindle, 474
 Kinepolis, 297
 Kirkland Signature, 476
 KitKat, 688, 689
 Kitty Litter, 266
 Kiwi, lustrador de sapatos, 368
 Kleenex, 101, 266, 281
 Kmart, 45, 321, 457, 481, 483, 486, 491, 535
 Kodak Funtime, 361
 Kodak, 28, 207, 220, 305, 361, 438, 454, 464, 589, 613, 622, 678
 Kohl's, 137, 234, 486, 492, 494, 496
 Kohler, 354, 565
 Komatsu Heavy Equipment, 621
 Komatsu, 132, 133, 372
 Konica, 305
 Kotex, 101
 KPMG, 73
 Kraft, 10, 114, 152, 240, 307, 496, 499, 545, 560, 617, 648, 659, 667, 687
 Krispy Kreme, 587
 Kroger, 74, 151, 483, 499
 KTTV Los Angeles, 43
 Kuerig, 689
 Kuhn Loeb Inc., 313
 Kurt Salmon Associates, 415
 L.L.Bean, 484, 578-79, 687
 L'Oréal, 670-71
 Lambie-Nairn, 531
 Lance Armstrong Foundation, 692
 Land Rover, 264
 Landor Associates, 531, 674
 Lands' End, 351, 407, 434, 444, 484, 501, 579
 Lane Bryant, 489
 Las Vegas Convention & Visitors Authority, 4
 Last Minute, 53
 Laundry, 42, 575
 Lauren Conrad, 486
 Lavis, 631
 La-Z-Boy, 306
 Le Parisien, 608
 Lear Corporation, 217
 Leclerc, 456
 Lee Jeans, 693
 Legend, 16
 LEGO, 39, 163, 264, 593, 621
 Lehman Brothers, 313
 Leica Surveying and Engineering, 116
 Lenovo Group, 16
 LensCrafters, 693
 Levi's, 170, 232, 240, 282, 351, 592
 Levi-Strauss, 232
 LexisNexis, 37
 Lexus, 137-38, 152, 362, 373-74, 455, 553, 646
 LG Electronics, 22, 524
 Lidl, 483, 496
 Lifetime, 24, 140, 232
 Limited Brands, 232, 488
 Lincoln Electric, 213
 Linens n' Things, 336
 LinkedIn, 125, 211, 590
 Linksys, 59
 Linux, 413, 721-22, 730
 Lipitor, 259
 Lipton, 364
 Listerine, 631
 Lite da Continental, 321
 Liverpool Street Station, 545
 LIVESTRONG, 28, 292
 Liz Claiborne, 42, 266
 Loan Bright, 51
 Local Motors, Wareham, Massachusetts, 144
 Local Static, 166
 Logo, 240
 London Business School, 119, 496
 Lone Star, 276, 440
 Lord & Taylor, 466, 493
 Louis Vuitton, 259, 298, 312, 356, 375, 469, 506, 613, 646, 664
 Lowe's, 116, 138, 210, 229, 325, 482
 Lowestfare, 53
 LSI Logic Corporation, 621
 Lucent, 201, 215
 Lucky Brand Jeans, 42
 Lufthansa, 53, 124
 Lululemon, 257
 Lumber Liquidators, 482
 Luna bars for women, 295
 Lunchables,
 Luvs, 286, 358, 427
 Luxotica, 693
 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, 664
 M&M World, 562
 M&M, 13
 M.A.C., 248
 Macaroni Grill, 76
 Mach3, Gillette, 47, 428, 570
 Macromedia, 413
 Macy's, 151, 178, 466, 484, 490, 493, 526
 Maggi dried noodles, 78
 Magic Kingdom da Disney World, 4
 Maharaja Mac, 658
 Mahindra Motors, 646
 Mahogany, Hallmark, 239, 248
 MailMate, 552
 Major League Baseball, 570, 693
 Maker's Mark, 13
 Makino, 218
 Mango, 481
 Marc Jacobs, 482
 Marchon, 466
 Marine Stewardship, 696
 Marks & Spencer, 475, 486, 464
 Marlboro, 307
 Marquis Jets, 397
 Marriott, 124, 230, 393, 396, 417, 626
 Mars, 103, 151
 Martha Stewart Living, 170
 Mary Kay Cosmetics, 483
 Mary Poppins, 191
 MasterCard, 265, 313
 Matrix, 521
 Matsushita, 58, 333, 615, 648
 Max Factor, 285
 Maxim, 232
 Maxim's, 706
 Maxus, 531
 Maybelline, 303, 670-71
 Maytag, 352
 MBNA, 313
 McDonald's, 9, 13, 22-3, 39, 54, 114, 167, 236, 259, 273, 286-87, 300, 302, 309, 320, 341, 353, 387, 393, 447, 458, 460, 465, 484-85, 493-94, 520, 553, 559, 565, 583, 665, 658, 661, 667
 McKesson Corporation, 150
 McKinsey & Company, 55, 404
 McNeil Nutritionals, 548
 MD Moms, 594
 Me2U, 652
 Medco, 45
 Mederma, 307
 Mediabrand, 92
 MediaCom, 531

- Mediaedge:cia, 531
Mediamark Research & Intelligence, 84
Medicine Shoppe, 136
Medline, 208, 214
Meetup, 01
Meijer, 483, 499
Men's Health, 76, 232
Mercedes-Benz, 136, 233, 254, 257, 352, 362, 460
Merck, 45, 259, 689
Merial Limited, 45
Merisant, 548
Merrill Lynch, 321, 337, 385, 593
Method Products, 293
Metro International, 41
Metro, 665
Mexx, 42
Miami Dolphins, 59
Michelin, 267, 357
Michigan Economic Development Corporation (MEDC), 71
Mickey Mouse, 190-1, 303
Microsoft Office, 96, 97, 306
Microsoft Windows Mobile, 341
Microsoft, 30, 35, 47, 52, 59, 78, 81, 96-7, 125, 136, 153-4, 206, 148, 266, 273, 306, 311, 322, 323, 324, 326, 342, 363, 413, 454, 460, 648, 678, 688
Midas Muffler, 404
Migros, 659
Miller Brewing, 269
Miller Lite, 299, 326, 543
Milliken & Company, 150, 621
Millward Brown International, 281, 531, 556
Mindshare, 531
MINI Cooper, 20, 309, 382
Minnesota Twins, 535
Minolta, 621
Mint.com, 125, 514
Mintel, 234
Minute Maid, 326
MinuteClinic, 396
Mission Pie, 590
Mist Stick, 659
MIT, 116, 285
Mitsui & Co. Ltd, 208
Mitsukoshi, 482
Mittal, 651
Mizuho Investors Securities, 37
ML Direct, 321
MMode mobile phones, 125
Moeller, 206
Moen, 48
Moët et Chandon, 312
Molson Coors Brewing, 137
Mondavi Reserve, 362
Monsanto, 659
Monster.com, 382, 657, 582
Montblanc, 352
Montgomery Ward, 486
Mop & Glo, 266
Morgan Stanley, 651
Motel 6, 348, 547
Moterus, 12
Mothers Against Drunk Drivers (MADD), 82
Motorola, 111, 214, 266, 366, 513, 596, 646, 651, 670, 684, 692
Motrin, 590
Mott's, 350
Mountain Dew, 235, 267, 276, 298, 592
Movado, 466
Mozilla Firefox, 311
Mr. Clean Magic Eraser, 619
Mr. Clean, 286
Mrs. Dash, 592
MSN, 30
MSNBC.com, 137
MTN, 651
MTV, 170, 235, 240, 259,
Museu de Arte Contemporânea, 536
Museu de Arte Moderna, 355, 536
Mustang, Ford, 667
My Little Pony, 364
MySimon.com, 412
MySpace Video, 590
MySpace, 43, 144, 412, 587, 590, 606
Nabisco, 152, 176, 367
Nano, 264
Narayana Hrudayalaya Hospital, 78
Narus e Anderson, 498
NASCAR Busch Series, 562
NASCAR, 569, 570
Nathan's, 494
National Amateur Dodgeball Association, 235
National Cash Register Company, 659
National Dairy Board, 545
National Fluid Milk Processor Education Program, 545
Nature Company, 241
Nature Valley, 277
Nautilus Group, 451
Navigator, 96
Navistar, 198
NBA, 475, 520, 607
NBC Universal, 45, 223
NBC, 45, 511-2, 552, 623
NCAA, 585, 607
NEC Display Solutions, 22
NEC, 41, 180, 357
Neiman Marcus, 485, 486, 693
NESCAFÉ, 282300
Nestlé Brazil, 651
Nestlé Crunch, 111
Nestlé SA, 337
Nestlé, 78, 437, 499, 612, 648, 650, 684, 688, 689
Net1, 651
Net-a-PorterNetApp, 201
Netflix, 48, 251, 390, 447, 456
NetJets, 297, 396
Netscape, 96, 333
NeuroFocus, 112
New Balance, 687
New Coke, 258, 569
New England Patriots, 570
New York Post, 43
New York Stock Exchange, 650
New York Times, 254, 305
New York Yankees, 59
Newman's Own, 690
News Corp., 43
Newsweek, 440, 554
Newton, 333
Nextel Cup, 562
Nextel, 395
NFL, 570
Nickelodeon, 251
Nielsen Claritas, 74, 230
Nielsen Company, 103
Nielsen Media Research, 93
Nielsen Online, 584
Nike Air Force 1, 363-4
Nike Golf, 27
Nike, 28-9, 39, 85, 124, 133, 228, 257, 264, 266, 298, 303, 304, 363, 457, 520, 522, 552, 551, 612, 636, 647, 692, 696
Nike+ (Plus), 28
Nikon, 305
Nintendo, 4, 47, 612
Nippon Steel, 683
Nissan, 665, 668
Nissan's Infiniti, 362
NIVEA, 275, 298, 565
Nokia Music Store, 670
Nokia, 8, 39, 53, 110, 137, 273, 354, 621, 646, 650, 659, 665, 667, 670, 684, 689
Nordstrom Rack, 155
Nordstrom, 39, 81, 137, 143, 155, 232, 263, 279, 428, 466, 473, 486, 693
North American Industry Classification System (NAICS), 91
Northern Commercial Company, 155
Northwest Airlines, 138
Northwestern Mutual Life, 307
Northwestern University, 357
Norwich Eaton Pharmaceuticals, 285
Novartis, 150, 495
Noxell, 285
Noxzema, 285
NTN Entertainment Network, 333
NTT (Nippon Telephone and Telegraph), 473
Nucor, 10
Nuit perfume, 283
Nuprin, 337
O2, 146, 308
Oakley, 235, 259
Ocean Spray, 511
Odwalla, 677
Office Depot, 22, 130, 210, 322
OfficeMax, 3
Ogilvy & Mather, 313, 529, 531
Ogilvy Healthworld, 531
Ogilvy Public Relations Worldwide, 531
Ogilvy, 532
OgilvyAction, 531
OgilvyOne, 531
Oil of Olay, 285, 358
Olay Definity, 542
Olay Professional Pro-X's Intensive Wrinkle Protocol, 341
Old El Paso, 277
Old Milwaukee, 276
Old Navy, 340, 362
Old Spice High Endurance, 276
Old Spice, 276, 286, 541, 562, 570
Oldsmobile, 275
Olive Garden, 267
Olympus, 305
On the Run da ExxonMobil, 457
One for One program, 693
One Stop, 156
OneSight, 692
OnStar, 542
OPEN: The Small Business Network, 313
Oracle, 197, 353, 363, 412, 451, 467, 601
Oral-B, 286
Orbitz, 16
Oreo Double Stuf Racing League, 560, 563
Oreo, 563, 688
Organization for Economic Cooperation & Development (OECD), 651
Original Recipe fried chicken, 655
Origins, 249
Orville Redenbacher, 74, 105
Osborne, 333
Otis Elevator, 278, 404, 646
Out, 205
Outback, Subaru, 364
Oxford University, 309
Oxygen, 232
P&G. *Ver* Procter & Gamble (P&G)
Pabst Blue Ribbon, 276, 276
Pabst Brewing Company, 276-7
PACCAR Inc., 427
PAETEC, 144
Páginas Amarelas da Nova Zelândia, 579, 580
Palm V PDA, 124
Palm, 587
Pampers Rash Guard, 286
Pampers, 231, 285, 323, 358, 362, 427, 472, 592
Panasonic Toughbook, 266
Panasonic, 72
Panda Express, 391
Panera Bread, 482
Pangea Organics, 415
Pantene, 144, 285, 286
Papa John's, 585
Paramount Pictures, 42
Paranormal Activity (movie), 184
Parker Brothers, 333
Parker Hannifin, 425
Passion of the Christ, The, 587
Patagonia, 13, 22, 466, 677, 685, 687
Patrón, 356
Paul Mitchell, 235, 356
Paul Stuart, 276
Payless Shoes, 494
PayPal, 440
PCWorld, 639
Ped Egg foot files, 281
Pegasus Sports International, 60-2
Pentium, 59
PepsiCo, 105, 124, 240, 322, 326, 326, 311, 499, 648
Pepsi-Cola, 258
Pepto-Bismol, 285
Perdue, 294, 350, 659
Perrier, 337
Persil, 364
Pert Plus, 286
PETCO, 145, 230, 486, 494, 690
Petco.com, 296
Peter Pan, 191
Peterbilt, 427
Petronas of Malaysia, 650
Pets.com, 615
PetSMART.com, 296
Pfizer, 86, 208, 307, 430
PG&E, 689
Phaeton, 249
Philip Morris Company, 137
Philips, 53, 418, 363-4, 514-5, 659
Phineas Cole, 276
Phoenix, 170
Pier 1 Imports, 192
Pierre Cardin, 356
Pierre hotel, 646
Pinocchio, 11
Pioneer Hi-Bred Seeds, 152
Pixi, 535
Pizza Hut, 251, 366, 395, 484
Pizza Inn, 467
PlanetFeedback.com, 75, 388
Plastics.com, 210
Playboy, 21, 607
Playskool Preschool Playgroup, 590
Playskool, 590
PlayStation 2, 621
Plexco International AG, 215
PNC bank, 234
Poise, 523
Pokémon, 76
Polaroid, 275
Pollo Campero, 646-7
Polo Ralph Lauren, 692
POM Wonderful, 257
PopSugar, 589
Pop-Tarts, Kellogg, 661
Population Communication Services, 694
Porsche 911, 352
Porsche Rennlist (grupo de discussão on-line), 269
Porsche, 50, 249, 554, 646
Pottery Barn, 484
Power Pro Dustbuster Plus, 362
Powerade, 469
PowerBar, 296
PPG industries, 198
Prada, 124, 168, 298, 356, 646
Pratt & Whitney, 37, 278
Praxair, 612
Premium hams, 277
President's Choice, 495
Pria, 296
Price Chopper, 103
PriceCostco, 469
PriceGrabber.com, 142
Priceline.com, 412, 522, 523
PriceSCAN.com, 412
PricewaterhouseCoopers, 342
Pringles, 144, 186, 286, 364, 520
Prius, 4, 373, 679
Private Label Manufacturers' Association, 494
Pro Plan, 362
Pro Staff Classic tennis shoes, 269
Pro Strength, 276
Procter & Gamble (P&G), 39, 47, 48, 85, 120, 124, 125, 144, 168, 176, 177, 232, 238, 249, 276, 2856, 309, 323, 336, 341, 341, 350, 357, 364, 371, 427, 428, 464, 496, 499, 542, 554, 570, 572, 597, 599, 613, 629-20, 621, 650, 661, 684, 685, 688, 690
Proenza Schouler, 486
Profile, GE, 340, 362, 562

- Progressive Insurance, 39, 306-7, 687
 Progresso Light, 279
 Progresso, 277
 Projeto Seis Sigma da General Electric (DFS), 48
 Promotional Marketing Association, 560
 Prudential Financial, 137, 266
 Prudential, 357, 599
 PRWeek, 567
 pub esportivo Beef 'O' Brady, 485
 Publix, 137, 499
 Puffs, 358
 Pulte Homes, 135
 Purina Dog Chow, 362
 Purina Dog Food, 362
 Purina ONE, 362
 Q5, 562
 Q7, 562
 Quaker Chemical, 212
 Quaker Oats, 152, 273, 326, 659
 Quattro, 282
 Quick Care, 396
 QuickBooks Live Community, 587, 589
 QuickBooks, 125, 125, 589
 Quicken, 125, 125
 Quilts for Kids, 685
 QVC, 483
 Qwest, 151
 R8 Spyder, 562
 Radio Mercury Awards, 548
 Rainier, 276
 Raisin Bran, Kellogg, 277
 Ralcorp Holdings, 311
 Raleigh Bicycles, 581
 Ralph Lauren, 356, 670
 Ralston Purina, 152, 612
 Ramada Inn, 465, 655
 RateItAll.com, 75
 RAZR, Motorola, 266
 RCA, 343
 Reach in Motion (RIM), 651
 Real Madrid, 593
 Reckitt Benckiser, 46, 176
 Red Bull Energy Drink, 534
 Red Bull, 235, 259, 534, 587, 582
 Red Envelope, 452
 Red Robin, 340
 Red Zone, 276
 Redbox, 48, 447
 RediClinic, 396
 Redken, 670
 REI, 228, 329, 450, 492, 687
 Reliance, 651
 Renault Logan, 668
 Renault, 668
 Research in Motion, 46, 639-40
 Reserve Brands, 337
 Restoration Hardware, 485
 Revlon, 5, 468, 526, 631, 692
 Reynolds, 304, 333
 Rhône-Poulenc S.A., 45
 Rice Krispies, Kellogg, 277
 Richardson-Vicks, 285
 Rio Tinto, 208, 209
 Ritchie Bros. Auctioneers, 210-1
 Ritz, 349
 Ritz-Carlton Boston, 405
 Ritz-Carlton hotels, 37, 348, 646
 Road Runner Sports, 354, 433
 Robert Mondavi Winery, 362
 Roberto Cavalli, 356
 Rockwell Automation, 212
 Rockwell, 220
 Rohm & Haas, 619
 ROKR, Motorola, 266
 Rolex, 311
 Rolling Stone, 170, 607
 Rolling Stones, 4
 Rolls-Royce PLC, 352
 Ronald McDonald Care Mobile, 287
 Ronald McDonald Family Room, 287
 Ronald McDonald Houses, 287, 692
 Roper Starch Worldwide, 523
 Ross Stores, 490
 Royal Bank of Canada, 19
 Royal Bank of Scotland, 156, 321
 Royal Caribbean, 151
 Royal Dutch/Shell Group, 41, 46
 Royal Mail Group plc, 430
 Royal Philips Electronics of the Netherlands, 306, 363-4
 RTC Relationship Marketing, 531
 Rubbermaid, 132
 Ruelala, 414
 Ryanair, 320, 321, 413
 Ryder System, 216
 S&S Cycle, 311
 S.C. Johnson, 661
 Saatchi & Saatchi, 308
 SABMiller, 651, 684
 Safari, 96
 Safeguard, 358
 Safeway, 74, 210, 483, 495, 593, 692
 Safexpress, 178
 Sainsbury, 155, 320, 494
 Saks Fifth Avenue, 415, 565, 466, 485, 490, 692
 Salesforce.com, 396, 621
 Salon Selective shampoos, 337
 Sam's Club, 504, 685
 Samsonite, 581
 Samsung, 11, 39, 47, 52, 133, 335, 342-3, 354, 612, 670
 SanDisk, 257
 Sandoz, 495
 Sanofi-Aventis S.A., 495
 SAP, 298, 402, 451
 Sara Lee Corporation, 239, 599
 SAS Snowflake, 321
 SAS, 204, 596
 Saudi Basic Industries Corporation (SABIC), 10
 Sausage Breakfast Bites, 114
 Savers, 186
 Schematic, 531
 Schering-Plough, 45
 Schick, 437
 Schlitz, 276
 Schneider National, 395-6
 Scion, 373, 428
 Scope, 631
 Scotch Tape, 266
 Scotchgard fabrics, 367
 Scott Paper, 614
 Scout Labs, 75
 Sears, 45, 153, 210, 233, 239, 342, 363, 391, 404, 437, 457, 468, 473, 486, 655
 Seat, 364
 Secret Flawless, 612
 Segway Human Transporter, 333
 Seinfeld, 623
 Select Comfort, 306
 Semptra Energy, 137
 Senhor dos Anéis, 665
 Sensor Excel, 428
 Sensor, 279, 569
 Servus Credit Union, 120
 Sesame Street, 548
 Seventh Generation, 84, 677
 Sharper Image, 241
 Shaun White 4 Target, 259
 Shaun White Snowboarding (video game), 259
 ShelfVision TV, 556
 Shell Oil, 202, 460, 646
 Sheraton, 78, 278
 Sherwin-Williams, 166, 464
 ShockHound.com, 166
 Shoebox Greetings, 248
 Shop.com, 145
 Shopping.com, 142, 440
 Showtime, 240
 Shulton's Old Spice, 285
 Siemens Electrical Apparatus Division, 245
 Siemens Medical Solutions dos Estados Unidos, 5
 Siemens, 197
 Sienna, 667
 Sierra Club, 82, 689
 Signature by Levi Strauss & Co., 233
 Sigrid Olsen, 42
 Sikorsky, 278
 Silk, 592
 Silly Bandz, 565
 Sinceramente Hallmark, 249
 Singapore Airlines, 53, 259, 307, 287
 Sirna Therapeutics, 45
 SkateTours, 60
 Skoda, 364, 657
 Sky Italia, 43
 SKY360, 562
 Skype Internet, 412, 439-40
 Skype, 296
 SkySport TV, 593
 Sleep Number beds, 306
 Small Business Administration's Office of Advocacy, 205
 Smart Grid, GE, 519
 SMART network, 552
 Smarter Planet, 529
 SMARTFOOD, 311
 Smirnoff, 331
 Smith & Hawken, 690
 SnackWell, 266
 Snap Fitness, 168
 Snapple, 326, 685
 Snickers, 532, 552
 Snow White and the Seven Dwarfs (film), 191
 Snowshoe Mountain ski resort, 220
 SoBe, 326, 593
 Société Bic, 283
 Sodexo Marriott, 230
 Soft Sheen Products, 670
 Soft White, GE, 186
 SoftSheen-Carson, 670
 Sonic Corp., 586
 Sonic restaurants, 586
 Sony Ericsson, 592
 Sony Style, 492
 Sony Vaio, 281
 Sony, 11, 37, 38, 39, 40, 47, 58, 257, 277, 305, 322, 343, 355, 343, 362, 418, 504, 562, 612, 621, 665, 670, 688
 South Africa Airways, 53
 Southern Jewelz, 587
 Southwest Airlines, 38, 39, 137, 178, 235, 320, 341, 428, 440-1, 585, 687
 Southwestern Company of Nashville (Bibles), 483
 Sovereign Bank, 239
 Spam, 341
 Spanish Stock Market Latibex, 650
 Special K, 522
 Spector Freight, 599
 Sperry, 333
 Spike TV, 232, 607
 Splenda, 298, 548
 Sporting Goods Manufacturers Association, 63
 Sports Illustrated, 554
 Sprint Nextel, 395
 Sprint, 296, 395
 Sprite, 520
 St. Jude Medical, 41
 St. Louis Cardinals, 545
 Stag umbrellas, 427
 Stainmaster®, 367
 Stanford University, 29, 35, 58, 84, 112, 125, 169
 Staples, 145, 322, 483, 486, 488, 552, 581
 Star Alliance, 53
 Starbucks coffee, 233
 Starbucks VIA Ready Brew coffee, 234
 Starbucks, 39, 48, 228, 284, 287, 288, 305, 309, 321, 362, 392, 418, 493, 494, 559, 562, 587, 658, 685, 687, 692, 704
 Starch, 551
 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, 278-9, 396
 State Farm, 177, 238, 521, 521
 Steelcase, 105
 Stella McCartney, 482
 Stihl, 457
 Stonyfield Farms, 10, 562, 677, 687, 688
 Stop & Shop, 500
 Stouffer's, 281, 612
 Strattera, 615
 StriVectin, 270
 Stroh's, 276
 StubHub, 76, 440
 Suave, 326
 Sub Pop Records, 54
 Subaru, 514
 Subway, 178, 300, 462, 484
 Sub-Zero, 233, 335, 356, 356
 Sudler & Hennessey, 531
 Sun Chips, Frito-Lay, 370
 Sun Microsystems, 197, 326
 Sun Ovens International, 83
 Sun, The (UK), 43
 Sunday Night Football, 554
 Sunkist, 370
 Sunny Delight, 496
 Sunsilk, 116
 Suntory, 582
 Super Bowl, 541, 544, 553, 569, 577
 Supercuts, 484
 SUPERVALU, 210
 Supply Chain Solutions, 47
 Surfer, 269
 Surfing, 269
 Survey Research Center, University of Michigan, 91
 Susan G. Komen Race for the Cure, Hallmark, 249
 Sweet 'N Low, 298, 548
 Swiffer Sweeper, 124, 286, 619, 620
 Swift and Company, 277, 659
 Symantec, 402
 TABASCO, 15
 Taco Bell, 337, 366, 367
 TAG Heuer, 454
 Taj luxury hotels, 646
 Takashimaya, 482
 Taligent, 366
 Tang, 661
 Target Take Charge of Education, 693
 Target, 12, 37, 95, 142, 192, 210, 233, 259, 293, 320, 396, 428, 428, 423, 474, 486, 491, 499, 535-6
 Tasteos, 311
 Tata Consultancy Services, 646
 Tata Group, 646
 Tata Nano, 646
 Tata of India, 264, 650, 651
 Tata Sky, 42
 Tata Steel, 350
 Tazo Tea Company, 321
 TCL, 651
 Technorati, 621
 Teflon®, 367
 Telefónica CTC, 12
 Telefonica, 308
 Telefutura, 239
 Telemundo, 239
 Telepizza, 311, 308
 Tellabs, 202
 Tempur-Pedic, 176
 TerraCycle, 11-12
 Tesco Bank, 156
 Tesco Broadband, 156
 Tesco Express, 156
 Tesco Extra, 156
 Tesco Home Phone, 156
 Tesco Homeplus, 156
 Tesco Metro, 156
 Tesco Mobile, 156
 Tesco Superstores, 156
 Tesco, 6, 37, 151, 155-49, 320, 417, 462, 431, 486, 494, 665, 690
 Test Drive Unlimited, 554
 Tetley Tea, 646
 Teva, 495
 Texas Instruments (TI), 50, 389
 The Body Shop, 323, 483, 587, 648, 690
 The Brand Union, 531
 The Children's Place, 466
 The Futures Company, 531
 The Global Fund, 692
 The Limited, 483, 487
 The Lost Ring, 553

- The Martin Agency, 550
 The Partners, 531
 The Ritz-Carlton, 405-6
 Thermo Scientific, 581
 ThinkPad, 342
 Thomas Cook, 209
 Thompson Water Seal, 520
 Thomson Reuters, 206
 Thorn-EMI, 650
 Ticketmaster, 430
 Tide Total Care, 176, 234, 612
 Tide, 176, 237, 285, 286, 323, 350, 358, 364, 428, 440
 Tiffany & Co., 356, 383, 412, 565, 612, 696
 Timberland, 24, 48, 308, 562, 677, 687
 Time, 554
 Time-Life, 420
 Times Square, 547, 562
 Times, The, 607
 Timex, 565, 474
 Timken, 205
 Tire Rack, 308
 Titleist, 665
 TiVo, 124, 636
 TJ Maxx, 483, 490
 TLC, 276
 T-Mobile, 340, 545, 545
 TNS, 82, 531
 TNT, 689
 Today Show, The, 74, 566
 Tom Petty & the Heartbreakers, 270
 Tom's of Maine, 82, 249, 562
 Tommy Hilfiger, 469
 TOMS shoes, 693-38
 Tony Hawk, 486
 Tony Lama, 326
 Topshop Express, 431
 Topshop, 431, 481
 Topshop-to-Go, 431
 TopSource, 210
 Toronto Blue Jays, 57
 Torrid, 488
 Toshiba, 22, 46, 180, 646
 Touchstone Pictures, 191, 282
 Touchstone Television, 191
 Tour de France, 29
 Tower Records, 81
 Toyota Production System, 47
 Toyota, 5, 37, 83, 239, 244, 273, 276, 308, 322, 373-4, 428, 454, 423, 521, 554, 562, 566, 621, 646, 607, 665, 667, 679, 687
 Toys "R" Us, 486
 Trac II, 279, 569
 Trader Joe's, 228, 491, 687
 Trading Process Network (TPN), 210
 Transformers, 364
 Transport Canada, 241
 Travelers Cheque, 313
 Travelocity, 17, 51, 396, 585
 Tree of Life, Hallmark, 249
 TreeHugger, 589, 590
 Tremor, 550
 TrèsSugar, 589
 Trinitron TV, 665
 TripAdvisor, 13
 Trivial Pursuit, 333
 Trix, 366
 Tropicana Pure, 592
 Tropicana, 98, 326, 370
 True Value, 329
 Tundra, 373, 562
 Tupperware, 483, 593, 648
 TurboTax, 125, 125, 135, 587
 TV Guide, 42
 Tween Brands, 488
 Twitter, 3, 4, 58, 120, 125, 186, 264, 286, 520, 587, 590, 607, 688
 Tyco, 696
 Tylenol Extra, 362
 Tylenol, 337, 566, 585
 U.S. Army, 230
 U.S. Census Bureau, 72, 88, 197, 239, 366
 U.S. Customs and Border Protection, 612
 U.S. Department of Commerce, 612
 U.S. Department of Commerce's International Trade, 654
 U.S. Environmental Protection Agency, 694
 U.S. Fish and Wildlife Service, 690
 U.S. Marine Corps, 309
 U.S. News & World Report, 406
 U.S. Open of Surfing, 235
 U.S. Post Office, 48, 90, 366
 U.S. Small Business, 654
 U.S. Steel, 10
 U.S. Time Company, 565
 U2, 259, 692
 Ubisoft, 259
 UBS, 297
 UCLA, 112
 UK Tri-Nations rugby tournament, 570
 Ultra Dry Pampers, 362
 Umbro, 29
 Under Armour, 257, 299
 União Europeia, 86, 153, 219, 653
 UNICEF, 690, 691
 UNICEF, Hallmark cards, 249
 Unilever, 116, 276, 297, 364, 564-65, 648, 650, 651, 696
 Union Pacific Railroad, 40
 UNIQLO, 453
 Unisys, 186
 United Airlines, 51, 137, 385, 388
 United Auto Workers, 372
 United Network, 531
 United Technologies, 277-62
 United Way of Massachusetts Bay and Merrimack Valley, 585
 United Way, 694
 United's Shuttle, 321
 Universal Pictures, 44
 Universal Studios, 45, 657
 Universal Television Group, 45
 Universidade da Carolina do Norte North Carolina, 496
 Universidade da Virginia, 119
 Universidade de Chicago, 188, 189
 Universidade de Maryland, 319
 Universidade de Michigan, 137
 University of Wisconsin, 309
 Univision, 79, 238, 239
 UPS, 47, 103, 309, 323, 324, 385, 451, 687, 688
 Urban Outfitters, 463, 488
 US Airways, 392, 513
 US West, 58
 USA Network, 45
 USAA, 135, 148, 149, 313, 390, 395, 396-7
 USB, 612
 UTC Fire & Security systems, 278
 UTC, 402
 V Guide, 592
 VAALCO Energy, 329
 Valentino, 277
 Vanguard Petroleum Corp., 210, 395
 Vanity Fair, 492
 Velozes & Furiosos, 45
 Venus Embrace, Gillette, 612
 Venus, 102
 Vera Wang, 486
 Verizon Wireless, 44, 133, 137, 296
 Verizon, 237, 326, 452
 Vicks, 285
 Victoria's Secret, 232-3, 418, 435, 488
 Vidal Sassoon, 286
 Vigoro fertilizer, 277
 Viiv, 60
 Viking, 233, 335, 418
 Virgin America, 119, 261
 Virgin Atlantic, 706
 Virgin Aviation, 707
 Virgin Cola, 706
 Virgin Cosmetics, 706
 Virgin Entertainment Interactive, 333
 Virgin Green Fund, 707
 Virgin Group, 48, 599, 706-7
 Virgin Megastore, 156, 706
 Virgin Money, 707
 Virgin Pulse, 706
 Virgin Records, 706
 Virgin Unite, 706
 Virgin Vodka, 706
 Visa, 298, 299-300, 313, 524, 554, 562
 Vistaprint, 214
 Vitaminwater, 311
 Vivendi Universal Entertainment, 45
 VML, 531
 Vocalpoint, 706
 Vodafone Group, 413
 Vodafone, 54, 413
 Vogue, 554
 Volcom, 311
 Volkswagen, 52, 249, 276, 364
 Volt, Chevy, 354
 Volvo, 10, 132, 133, 134, 294
 VW Beetle, 353
 VW GTI, 586
 VW Tiguan, 586
 VW, 520, 657
 W hotels, 279
 W. L. Gore, 612-3
 W. R. Grace, 74
 W.R. Case & Sons Cutlery, 329
 W.W. Grainger, 210, 214, 464, 498-9
 Wachovia, 137
 Wakoopa (social networking), 266
 Walgreens, 210, 320-321, 483
 Walkman, 322
 Wall Street Journal, 43, 204
 Walmart TV, 552
 Walmart, 10, 38, 39, 47, 72, 74, 85, 97, 133, 142, 156, 210, 233, 148, 286, 313, 320, 341, 396, 428, 464, 468, 483, 486, 491, 499, 535, 552, 592, 596, 665, 683, 685, 689, 696
 Walt Disney Company, The, 44, 45, 191
 Walt Disney Corp., 85
 Walt Disney Productions, 191
 Walt Disney Studios, 192
 Walt Disney World, 191
 Warnaco, 125
 Warner Bros., 48
 Warner Music Group, 54
 Washington Mutual Occasio, 47
 Washington Post, 82
 Waste Management Corporation, 452
 Waterford, 476
 Wave, 30
 WE television, 232
 Weather Channel, The, 74
 Weekly Standard, 43
 Wegmans Food Markets, 210, 308, 687
 Weight Watchers, 281, 593
 Wells Fargo Home Mortgage, 51
 Wells Fargo, 106, 240
 Wendy's, 230
 WESCO International, 581
 Westat, 103
 Westin Hotels, 279, 367
 Westin Stamford, 298
 Westinghouse, 617
 Westport Innovations, 83
 Wharton, 38, 120
 Wheaties, 13, 69, 277
 Whirlpool, 233, 355
 Whole Foods, 10, 39, 85, 145, 264, 337, 677, 687, 693
 Whole Kitchen, 487
 Whole Market, 487
 Whopper, 583
 Wieden+Kennedy, 541
 Wii, 5, 612
 Wikipedia, 13, 620
 William Wrigley Jr. Company, 451
 Wilson, 269
 Windows 2000, 95
 Windows 3.0, 95
 Windows 7, 648
 Windows 95, 95
 Windows 98, 95
 Windows XP, 95
 Windows, 96, 97
 Winespectator, 471
 Wipro, 651
 Wired, 251, 413
 WNYW New York, 43
 Wondercurl mascara, 670
 Woodbridge, 362
 Woolite, 176, 177
 Working Assets, 690
 World Bank, 651, 651, 694
 World Cup, 562, 531, 651
 World Health Organization, 694
 World Series, 547
 World Trade Organization, 651
 World Wildlife Foundation (WWF), 696
 WPP Digital, 531
 WPP, 246, 531
 Wrangler jeans, 521
 Wrigley's, 275
 Wunderman, 531
 Xbox, 96
 Xena:Warrior Princess, 270
 Xerox, 37, 42, 105, 134, 266, 320, 326, 683
 Y&R, 531
 Yahoo! Finance, 145
 Yahoo!, 11, 30, 35, 48, 66, 113, 145, 279, 322, 326, 584
 Yale, 520
 Yankelovich Monitor, 76, 79
 Yankelovich, 12
 Yaohan, 487
 Yelp.com, 142
 Yoplaiz, 181, 277, 366, 683, 692
 Young & Rubicam, 532
 YoungFreeAlberta.com, 120
 YouTube, 1, 2, 12, 30, 144, 340, 590, 592, 620, 688
 Zales, 488
 Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), 111
 Zappos, 257, 264, 481
 Zara, 462, 481, 490
 Zazzle, 352
 ZDNet.com, 75
 Zest, 358
 Zipcar, 382
 Zippo Manufacturing, 148, 329
 Zyrtec, 281

Assuntos

- Abatimentos em dinheiro, 433
 Abordagem atributos, vantagens, benefícios e valor, 604
 Abordagem de carga de trabalho, 597
 Abordagem de composição, 212
 Abordagem de entrada pulverizada, 648
 Abordagem de entrada sequencial, 648
 Abordagem de marketing local de "baixo para cima", de marketing, 144
 Abordagem de pesquisa de "três minutos", 206
 Abordagem histórica à propaganda, 556
 Ação antitruste, 324
 Aceleração, 678
 Achatamento, 678
 Acompanhamento, 604-5
 Aconselhamento, 471, 565
 Acordo de recompra, 432
 Acordo de remuneração, 432
 Acordos vinculados, 468
 desagrupamento, 436
 Adaptação
 comunicação, 661
 critérios para canais de marketing, 448
 dual, 659
 elemento da marca, 659
 estratégias globais de produto, 659-10
 produto, 659-10
 programa de marketing global, 656
 Adaptações específicas de relacionamento, 216
 Adaptador, 328
 Adesões conjuntas, 469
 Administrar por objetivos, 51
 Adoção, 635

- Adotantes imediatos, 636
 Afro-americanos, 239
 Afro-americanos, 79, 237
 Agentes de viagens on-line, 396
 Agentes, 423, 497
 Agregação de valor *versus* custos de diferentes canais, 458
Airtruck, 504
 Ajudas de custo, 598
 Alianças estratégicas, 53-4
 Alianças estratégicas, 53
 Alianças promocionais, 55
 Alocação, 595
 Alocações orçamentárias em tempos de crise econômica, 340
 Alta gerência, 595
 Alternância, propaganda de novo produto e, 555
 Alternativas de canal, 458-61
 avaliação, 460
 critérios corporativos e adaptativos, 461
 critérios econômicos, 460-1
 identificação, 458-60
 membros do canal, termos e responsabilidades de, 460
 número de intermediários, 458-9
 tipos de intermediário, 458
 Alternativas, avaliação de, 181-3
 crenças e atitudes, 181
 Alto valor para o cliente, entrega, 133
 Ambientalismo corporativo, 83
 Ambiente demográfico, 75-77
 crescimento da população, mundial, 77
 faixa etária da população, 78
 grupos de instrução, 79
 mercados étnicos e outros, 79
 padrões familiares, 79-80
 Ambiente econômico, 80-1
 crédito, 81
 distribuição de renda, 80-1
 endividamento, 81
 poupança, 81
 psicologia do consumidor, 80
 renda, 81
 Ambiente natural, 82-3, 83
 Ambiente político-legal, 86
 grupos de interesse especial, crescimento de, 86
 legislação comercial, aumento em, 86
 Ambiente sociocultural, 81-2
 pontos de vista, 81-2
 subculturas, existência de, 82
 valores culturais centrais, 82
 Ambiente
 ambientalismo corporativo, 83
 análise de macroambiente, 76-8
 de comunicação de marketing, em transformação, 512-3
 demográfico, 77-80
 determinação de preços, em transformação, 412-4
 econômico, 80-1
 e-Procurement, 210-1
 político-legal, 86
 proteção, 83-4
 regulamentação, 86
 segmentos de consumidores ambientais, 84
 sociocultural, 81-2
 tecnológico, 83, 85-6
 Ameaças, 247
 Americanos de ascendência asiática, 79, 237-8
 Americanos de origem asiática, 239-40
 Amostragem
 plano, 110
 procedimento, 110
 unidade, 110
 Amostras grátis, 413
 Amostras, 558
 Ampliação de linha, 339-40
 ampliação down-market, 360-1
 ampliação dupla, 362
 ampliação up-market, 362
 Ampliação dupla de linha de produtos, 362
 Ampliação up-market de mercado, 362
 Ampliação, 678
 Análise da situação, 56
 Análise de cenários, 49
 Análise de forças e fraquezas, 50-1
 Análise de histórico de vendas, 95
 Análise de importância-desempenho, 394
 Análise de macroambiente, 76-86
 ambiente demográfico, 77-80
 forças principais, identificação, 76
 de necessidades, 76
 ambiente político-legal, 86
 de tendências, 76
 ambiente econômico, 80-1
 ambiente sociocultural, 81-2
 ambiente natural, 82-3
 ambiente tecnológico, 83-6
 Análise de negócios em desenvolvimento de novos produtos, 629
 custos e lucros, estimativa, 630
 demonstração de fluxo de caixa, 630
 vendas totais, estimativa, 629-30
 Análise de oportunidade e ameaças, 49-50
 Análise de oportunidades de mercado, 50
 Análise de performance no cliente, 121
 Análise de performance nos stakeholders, 119
 Análise de preço líquido, 433
 Análise de rentabilidade do cliente, 147
 Análise de reversão de hipóteses, 622
 Análise de séries temporais, 94
 Análise de tempo e atribuições, 556
 Análise do ambiente externo, 49-50
 Análise do ambiente interno, 50-1
 Análise econométrica, 94
 Análise estatística de demanda, 94
 Análise estatística, 420
 Análise financeira, em avaliação de marca, 273
 Análise morfológica, 622
 Análise SWOT, 49-50
 análise do ambiente externo, 49-50
 análise do ambiente interno, 50-1
 Veja também Oportunidade de marketing
 Análise SWOT/ PFOA em, 49-51
 Antecipação criativa, 323
 Antecipação responsiva, 322
 Anúncios por clique, 584
 APEC, 653
 Apelo informativo, 520
 Apelos transformacionais, 520-1
 Aprendizagem, 175-6
 Apresentação, qualidade do serviço e, 384
 Aproveitadores em centro de compra, 203
 Aquisição
 abordagens de segmentação, 228
 frequência, 626
 processo, 207-95
 profissional, 200
 Aquisição, 283
 Arbitragem, 469
 Áreas comerciais centrais, 493
 Áreas de censo, 92
 Áreas de influência dominante, 555
 Áreas designadas de marketing, 555
 Armadilha da baixa qualidade, 436
 Armadilha da escassez de recursos, 436
 Armadilha da extensão de linha, 281
 complementação de linha de produto, 362
 promoção de linha de produtos, 363
 Armadilha da frágil participação de mercado, 436
 Armadilha da guerra de preços, 436
 Armazenagem, 497, 503
 Armazéns, 503
 ASEAN, 653
 Associação de palavras, 110
 Associações secundárias, alavancagem em construção de brand equity, 268-9
 em pequenas empresas, 211
 Atacadista de serviço completo, 497
 Atacadistas de serviço limitado, 497
 Atacadistas especializados, 497
 Atacadistas, 497
 Atacado, 496-64
 definição de, 496
 funções, 497-8
 principais tipos de atacadista, 497
 tendências no, 498
 versus varejo, 496
 Ataque de guerrilha, 327
 Ataque frontal, 326
 Ataque pelo flanco, 326
 Ataque por *bypass*, 327
 Atenção elevada, 180
 Atenção seletiva, 175
 Atendimento de pedidos, on-line, 403
 Atitude, 568
 de outros, como fator de interferência, 184-5
 definição de, 181
 sobre produtos, 267
 Atividades de apoio na cadeia de valor, 36
 Atividades de lazer, 81
 Atividades de marketing
 expansão de participação de mercado e, 324-5
 impacto de, 117
 Atividades de serviço público, 567
 Atividades primárias na cadeia de valor, 36
 Atividades/experiências de armazenagem como canal de varejo, 491-2
 Atmosfera da loja como canal de varejo, 491
 Atmosfera, 561
 Atratividade do segmento, 246
 Atratividade física, 584
 Atributos de engenharia, 631
 Audímetro, 111
 Auditoria abrangente, 699
 Auditoria independente, 699
 Auditoria periódica, 699
 Auditoria sistemática, 699
 Aumento da amplificada, 402
 Aumentos de preços dissimulado, 431
 Aumentos de preços
 concorrentes, reação a, 437-8
 determinação de preços por markup, 424
 dissimulado, 431
 evitar, abordagens para, 438
 iniciativa de, 436-7
 lucros antes e depois, 436
 Autocentrados, 242
 Autoimagem ideal, 170
 Autoimagem que influencia o comportamento do consumidor, 169-70
 Autoimagem real, 170
 Avaliação de campo das vantagens de uso, 212
 Avaliação de engenharia interna, 212
 Avaliação do valor para o cliente (AVC), 212
 Avaliação dos vendedores, 601-3
 avaliação formal, 602
 fontes de informação, 601-2
 formulário para, 602
 Avaliação
 de campanha de propaganda, 544
 no processo de adoção pelo consumidor, 635
 Aversão à incerteza, fraca *versus* forte, 657
 Aviação privada, 396
 Baby boomers, 235
 Banco de dados do Central Contractor Registration (CCR), 220
 Bancos de dados de clientes, 150
 uso de, 150
 versus mala direta de clientes, 150
 Banners de propaganda, 584-5
 concessão por exibição, 558
 Bases múltiplas, 244
 Batalhadores, 242
 Benchmarks, 53, 212, 678
 Benefício total para o cliente, 131
 Benefícios
 em marketing de causas, 690-1
 em segmentação comportamental, 241
 remuneração da força de vendas, 597-8
 Bens de capital, 350
 Bens de compra heterogêneos, 349
 Bens de compra homogêneos, 349
 Bens de conveniência, 349
 Bens de emergência, 349
 Bens de impulso, 349
 Bens duráveis, 249
 Bens não duráveis, 349
 Bens tangíveis puros, 382
 Bens, 4 *Veja também* Produto
 Blogs, 75, 145, 215, 586-91
 Brand equity baseado em cliente, 260
 Brand equity, 257-283
 baseado no cliente, 260
 customer equity e, 283-4
 definição de, 257-8
 impulsionadores, 265-6
 marketing holístico, 267-8
 mensuração, 272-4
 modelos, 261-5
 Brand equity, construção de, 265-9
 alavancagem, 268-9
 associações secundárias, 268
 atividades de marketing holístico, 267
 branding interno, 269
 comunidades de marca, 270-2
 concepção, 267-8
 elementos de marca, escolha, 267-9
 práticas de criação de valor, 270
 Brand equity, gerenciamento, 274-6
 reforço da marca, 274-5
 revitalização da marca, 275-6
 Branding cultural, 309
 Branding de causas, dicas para, 694
 Branding de ingrediente, 367-8
 Branding emocional, 307-8
 Branding interno, 269
 Branding
 causa, dicas para, 694
 co-branding, 365-6
 cultural, 309
 de ingrediente, 367-8
 decisões, 277
 definição de, 360
 efeitos das cores de, 369
 emocional, 307-8
 global, os dez mandamentos de, 658
 narrativa, 309
 papel de, em avaliação de marcas, 273
 primal, 309
 século XXI, 276
 Veja também Marca
 BRIC, 648
 Veja também Mercados em desenvolvimento
 Briefing criativo, 544
 Brinde self-liquidating, 558
 Brindes, 558
 Busca ativa de informações, 180
 Buzz marketing on-line, 234
 Buzz marketing, 234, 311, 591, 605
 buzz marketing, 591-2
 efeitos, mensuração, 593
 em mix de comunicações de marketing, 514
 líderes de opinião, 592-3
 marketing viral, 591-2
 mídias sociais, 589-91
 Cadeia de suprimentos / supply chain, 48
 Cadeia de valor
 parceiro, 316
 valor do cliente e, 36-7

- Cadeia voluntária patrocinada por atacadista, 465
- Cadeia voluntária, 484
- Call centers, 395
- Campanha de propaganda, 544-5
- objetivo da propaganda, 542-3
 - promoção de vendas, 556
 - seleção de mídia, 548-9
- Campanha de propaganda, 544-8
- criação e avaliação de mensagens, 572
 - desenvolvimento e execução, 545-8
 - propagandas de rádio, 514
 - propagandas de televisão, 553
 - propagandas impressas, 546-8
 - questões legais e sociais, 547
 - técnicas de pesquisa pré-teste, 555
- Campanhas cognitivas, 695
- Campanhas comportamentais, 695
- Campanhas de ação, 695
- Campanhas de múltiplos estágios, 532
- Campanhas de múltiplos veículos, 532
- Canais de comunicação de massa, 524
- Canais de comunicação não pessoais, 523-4
- Canais de comunicação, seleção, 522-4
- canais de comunicação não pessoal (massa), 523-4
 - canais de comunicações pessoais, 522-3
 - integração de canais de comunicação, 522
- Canais de comunicações pessoais, 522-3
- Canais de marketing, 447-77
- conflito de canal, 467-70
 - decisões de gerenciamento de canal, 459-63
 - decisões de projetos de canal, 454-27
 - definição de, 447
 - híbridos, 449
 - importância de, 449
 - integração de canal e sistemas, 463-67
 - intermediários em, 449, 458
 - multicanais, 449-50
 - níveis de serviço, 455
 - papel de, 451-2
 - práticas de marketing de e-commerce, 470-73
 - práticas de mobile marketing, 471
 - redes de valor, 448
 - sistema, 449
- Canais de varejo, 488-94
- atividades e experiências na loja, 492
 - atmosfera de loja, 491-2
 - comunicação, 492
 - localização, 492-4
 - preço, 490-1
 - procurement, 490
 - serviços, 491
 - sortimento de produtos, 488-90
- Canais defensores, 523
- Canais diretos ao consumidor 578
- Canais especializados, 523
- Canais híbridos, 449-50
- Canais sociais, 523
- Canal de distribuição, 451
- Canal de marketing convencional, 463
- Canal de nível 452
- Canal de nível zero, 452
- Canal
- administradores, 463
 - capitão, 463
 - concepção e arranjos, modificação, 461
 - coordenação, 467
 - decisões de modificação, 461-2
 - determinação de preços, 434
 - diferenças em distribuição mundial, 664
 - diferenciação, 307
 - em nações estrangeiras, 664
 - entrada em distribuição global, 664
 - especialista, 329
 - evolução, 461
 - funções e fluxos, 451-2
 - níveis, 453-4
 - parcerias, 460
 - poder, 460
- Canibalização antecipada, 281
- Canibalização, 469
- Capacidade de resposta, qualidade do serviço e, 399
- Características pessoais, em segmentação, 244
- Características, 351
- Catálogo eletrônico, 209
- Categorias do mix de serviços, 383
- Centro de compras, 202-4
- influências, 202-3
 - membros e papéis em, 202-3
- Centros de negócios funcionais, 210
- Ceticismo no processo de pesquisa de marketing, 117
- Chief Executive Officer (CEO), 2, 685
- Ciclo de vida do produto
- ciclos de vida de estilo, moda e modismo, 330
 - crítica de, 338
 - curvas, 330-1
 - decisões orçamentárias e, 543
 - estágio de crescimento, 334
 - estágio de declínio, 335-6
 - estágio de introdução, 332-4
 - estágio de maturidade, 334-5
 - estágio, 529
 - estratégias de marketing, 330-9
 - evidências para, 336-7
 - evolução de mercado, 338
 - resumo de, 338
 - vantagem da pioneira, 332-3
- Ciclo de vida do produto, escalonado, 331
- Ciclo de vida familiar, 167
- Ciclo pedido-pagamento, 72, 502
- Ciclos de estilo de vida, 332
- Ciclos de vida da moda, 332
- Ciclos de vida de modismo, 332
- Ciência do cérebro, 111-2
- Classes sociais, 165
- Classificação de bens de consumo, 349
- Classificação de bens industriais, 350-1
- Classificações de produtos, 348-9
- classificação de bens de consumo, 349-50
 - classificação de bens industriais, 350-1
 - durabilidade, 349
 - tangibilidade, 349
- Cláusulas de reajuste, 437
- Cliente
- aproximação de, em crises econômicas, 398-9
 - atributos, 604
 - base de gestão, 147-8
 - base de, 147
 - caminho da mensuração, 113
 - clonagem, 328
 - comunidades, 454
 - conexão com o, 26
 - consultoria, 353
 - coprodução, 389-90
 - custos, soluções para reduzir, 213
 - deserção, redução, 146
 - dinâmica de retenção, 147
 - empowerment, 144-5
 - equity / ativo, 274-5
 - expectativas de, gestão, 373-75
 - falhas, 364
 - indicadores, 667
 - lista de mala direta, 150
 - lucratividade, 139
 - mercados, 7
 - multiplicador, 272-3
 - necessidades, 322-3, 463-4
 - oferta, 216
 - poder do, 388-9
 - ponto de contato, 142
 - processo de aquisição, 36
 - receitas, soluções para aumentar, 213
 - reclamações, atendimento, 395
 - recomendações, 145
 - riscos, soluções para diminuir, 213
 - satisfação de funcionários e, 390-1
 - satisfação, controle de qualidade, e, 371
 - sites Web de reclamação, 75
 - surpreender, qualidade de serviço e, 397
 - treinamento, 353 *Veja também* Serviço ao cliente
 - vantagem, 306
- Clientes fiéis divididos, 243
- Clientes fiéis inconstantes, 243
- Clientes infieis, 243
- Clientes mais valiosos, 148
- Clientes muito fiéis, 243
- Clínicas de saúde a varejo, 396
- Clone, 327
- Clusters PRIZM, 230
- Cobertura completa de mercado, 248-9
- Cobertura, 533
- Cobertura, seleção de mídia e, 548
- Co-branding da mesma empresa, 365
- Co-branding de múltiplos patrocinadores, 366
- Co-branding em joint venture, 365-6
- Co-branding no varejo, 365
- Co-branding, 365-6
- Codificação, 516
- Cohort, 78
- Veja também* Gerações
- Colaborações em preços, 51
- Colaboradores Digitais (*Digital Collaborators*), 588
- Coletivismo, 657
- Colher, 336
- Comercialização em desenvolvimento de novos produtos, 634
- como (estratégia de introdução), 634
 - onde (estratégia geográfica), 634
 - para quem (consumidores potenciais no mercado-alvo), 634
 - quando (timing), 634
- Comerciantes, definição de, 448
- Comissão de gestão de alto nível, 617
- Comoditização, 198
- Compartilhamento de riscos e ganhos, 214
- determinação de preços, 430
- Compatibilidade, 637
- Compensações no orçamento de comunicação, 490
- Competências essenciais, 37-8
- Competências organizacionais, que afetam o marketing, 12-3
- Compilações de estimativas individuais, 94
- Complementaridade, 533
- Complexidade, 637
- Comportamento de compra em busca de variedade, 187
- Comportamento de consumo influenciado pela família, 166
- Comportamento de responsabilidade social, 688, 689
- Comportamento do consumidor, 164-72
- compreensão, 187
 - fatores culturais, 165
 - fatores pessoais, 167-72
 - fatores sociais, 165-7
 - influências sobre, 165-72
 - modelo de, 172
- Comportamento ético, 687
- Comportamento legal, 687
- Comportamentos que extrapolam sua função, 395
- Compra antecipada, 559
- Compra de sistemas, 201
- Compra direta, 200
- Compra e venda com poucas informações, 216
- Compra organizacional on-line, 210
- Compra organizacional, 197-8
- compra de sistemas, 202
 - mercado organizacional *versus* mercado consumidor, 197-9
- situações de compra, 200-2
- venda de sistemas, 202-3
- Compra, 497
- alianças, 210
 - antecipada, 559
 - serviços, 484
 - sites Web, 210
- Comprador
- atingindo, os arredios, 527
 - concentração geográfica dos, 200
 - em centro de compra, 203
 - intencões, pesquisa de, 93
 - maior, 199
 - menos, 199
 - papéis de decisão, 242
 - rotatividade / turnover, 554
- Compradores especializados, 490
- Compradores sabidos, 242
- Compras discricionárias, 246
- Compras eletrônicas, 484
- Compras profissionais, 200
- Compreensão, 568
- Comprometimento da alta gerência, 392
- Compromissos, 349
- em determinação de preços promocionais, 433
 - estendidos, 403
 - produto, 558
- Comunicabilidade, 626, 637
- Comunicação corporativa, 565
- Comunicação da categoria do produto, 305
- definição de, 295
 - no estabelecimento de posicionamento de marca, 303, 304-5
- Comunicação de marketing
- equilíbrio em orçamento de comunicação, 526
 - hierarquia de resposta, 516-8
 - macromodelo, 516
 - método de objetivos e tarefas, 525-6
 - método de paridade competitiva, 525
 - método de porcentagem de vendas, 525
 - método dos recursos disponíveis, 524-5
 - micromodelo das respostas do consumidor, 516-8
 - modelos de processo, 516
 - orçamento da comunicação de marketing, estabelecimento, 524-6
- Comunicação de marketing, 511-32
- alteração do ambiente de, 512-3
 - efeitos das comunicações de marketing, 514-5
 - eficaz, desenvolvimento, 518-26
 - mix, 526-30
 - Veja também* Comunicações integradas de marketing (CIM)
- Comunicação
- adaptação, 661
 - auditoria, 514
 - compensações no orçamento, 526
 - da força de vendas, 595
 - estratégias globais, 661-2
 - métricas, 698
 - modos, 513-4
- Comunicação, elaboração, 519-22
- estratégia criativa, 520-1
 - estratégia de mensagem, 519
 - fonte da mensagem, 521-2
- Comunicações integradas de marketing (CIM), 530
- avaliação, 533
 - coordenação de mídia, 532
 - definição de, 532
 - implementação, 532
- Comunidades e fóruns on-line, 589
- Conceito à estratégia em desenvolvimento de novos produtos, 624-30
- análise conjunta, 627-8
 - análise do negócio, 629
 - desenvolvimento da estratégia de marketing, 628-9
 - desenvolvimento de conceito, 624-6
 - testes de conceito, 625-7

- Conceito de categoria, 625
 Conceitos de marketing
 ambiente de marketing, 10
 cadeia de suprimento, 9
 canais de marketing, 9
 centrais, 8-10
 certo e errado, 18
 concorrência, 10
 definição de, 17
 demandas, 8
 desejos, 8
 holístico, 17-8
 marcas, 9
 marketing de desempenho, 22-3
 marketing de relacionamento, 18-9
 marketing integrado, 19-20
 marketing interno, 20
 mercados-alvo, 9
 necessidades, 8
 ofertas, 9
 posicionamento, 8
 produção, 16
 produto, 16-7
 satisfação, 9
 segmentação, 8
 valor, 9
 venda, 17
 Veja também Marketing
- Concentração em um único segmento, 249
 Concentração, determinação de orçamento e, 543
 Concentração, propaganda de novos produtos e, 554
 Concepção estratégica, 392
 Concessão, 559
 Concorrência ampliada, 11
 Concorrência intraformatos, crescimento da, 485
 Concorrência
 determinação do orçamento, 543
 nos mercados globais, 645-6
 Veja também Estratégias competitivas; Concorrentes
- Concorrentes
 ameaças apresentadas por, 308
 análise, 296
 custos, preços e ofertas, 423
 definição de, 295
 estudo de, em desenvolvimento de novos produtos, 611
 identificação, 296-8
 mudanças de preço, reações às, 438
- Concursos, 558
 Condições de pagamento, estendidas, 433
 Condições de venda, 458
 Conectados Ambivalentes (*Ambivalent Networkers*), 588
 Conectores, 592
 Conexão extranet para fornecedores, 210
 Confiabilidade corporativa, 216
 Confiabilidade, 352
 em diferenciação de serviços, 307
 em qualidade de serviço, 399, 402
 on-line, 402
- Confiabilidade, 521
 Conflito de canal, 467-70
 canibalização, 470
 causas de, 468
 definição de, 467
 dilução, 470
 estratégias de gestão, 464-6
 gestão, 464-70
 questões éticas em, 470
 questões jurídicas em, 470
 tipos de, 463-4
- Conflito horizontal de canal, 467
 Conflito multicanal, 468
 Conglomerado de comercialização, 484
 Congruência, 521, 522
 Conhecimento, 261
 Conjunto de escolha, 180, 181
 Conjunto de opções, 180
 Conjunto total, 180
 Conjuntos sucessivos na tomada de decisão pelo consumidor, 180-1
- Conscientização
 conjunto de, 180
 do público, 548
 no processo de adoção pelo consumidor, 635
 produto, mudança em, 565-6
 relações públicas de marketing e, 565-6
- Considerações de canais globais, 462-3
 Consumidor
 ambientais, segmentos de, 84
 base de, determinação do orçamento e, 543
 cooperativo, 484
 envolvimento, 186-7
 escolha, modelos não compensatórios de, 183
 informação, 12
 participação, 12
 poder de compra, 12
 psicologia, 80
 resistência, 12-3
 teste do, médio norte-americano, 167
 testes de embalagem, 370
- Consumidores com restrição de tempo, 171
 Consumidores com restrição monetária, 171
 Consumidores de afinidade, 454
 Consumidores de preço/valor, 455
 Consumidores de serviço/qualidade, 455
 Consumidores portadores de deficiência, 79
- Consumo
 padrões, 82
 sistema, 348
- Contabilidade mental, 188-9
 Contatos on-line, 113-4
 Contatos pessoais, 113
 Contatos por correio, 113
 Contatos telefônicos, 113-4
 Containerização, 504
 Continuidade, propaganda de novos produtos e, 554
 Contratação de sistemas, 202
 Contratos de gestão, 655
 Contratos de, gestão, 655
 Contribuição, 533
 Controle de eficiência, 704
 Controle de lucratividade, 697, 699
 Controle do plano anual, 697-8
 Controle estratégico, 697, 699-702
 auditoria de marketing, 699, 699-700
 avaliação de excelência em marketing, 699, 702
- Controle, 527
 controle de eficiência, 704
 controle de marketing, 697
 controle de lucratividade, 697, 698
 estratégico, 697, 699-702
 controle de plano anual, 697-8
 planejamento estratégico de unidade de negócios, 48-9
- Controles de implementação, 55
 Conveniência espacial, 455-6
 Convergência setorial, 11
 Convite, 527
 Cookies, 72
 Cooptação, 469
 Coordenação vertical, benefícios de, 216-7
 Corredores de comerciais, 494
 Corretores, 497
 Credibilidade corporativa, 216
 Credibilidade, 527, 567
 Credibilidade, 626
 Crédito, 81
 Crenças centrais, 82
 Crenças secundárias, 82
 Crenças, 181
 Crentes, 241
 Crescimento da população, mundial, 77
 Crescimento integrado, 44
 Crescimento intensivo, 44
 Crescimento orgânico, 611
 Crescimento por diversificação, 45-6
 Criação de eventos, 561
 Criatividade
- em desenvolvimento de novos produtos, 622
 em processo de pesquisa de marketing, 117
 Critério comportamental, 153
 Critérios empresariais para canais de marketing, 458-9
Cross-selling, 148
Crowdsourcing, 620
 Cultura corporativa, 46
 Cultura organizacional
 em planejamento estratégico corporativo e planejamento da unidade de negócio, 48
- Cultura
 definição de, 164, 166
 em segmentação demográfica (*Veja* Marketing multicultural)
 fatores que influenciam o comportamento do consumidor, 164-7
 valores, centrais, 81
- Cupons, 558
 Curva de aprendizagem, 422
 Custeio baseado em atividades (ABC), 54, 139, 422, 713
 Custo ao longo do tempo, 402
 Custo total de propriedade, 419
 Custo total para o cliente, 131
- Custo
 e lucro, estimativa, 629
 em integração de programa de CIM (Comunicação Integrada de Marketing), 532
 em marketing de causas, 691-2
 inflação, 421
 liderança, 53
- Custo-alvo, 423
 Customerização, 250
 Customização em massa, 350
 Custos de funcionamento, 503
 Custos de instalação, 503
 Custos de manutenção de estoque, 502
 Custos de processamento de pedidos, 503
 Custos fixos, 421
 Custos indiretos, 422
 Custos médios, 422
 Custos variáveis, 422
 Custos, estimativa, 421-23
 determinação de custo-alvo, 423
 níveis de produção, 422
 produção acumulada, 422-3
 tipos de custo, 422
- Dados de eventos, 71
 Dados de resultados, 73
 Dados primários, 104
 Dados secundários, 104
- Dados
 banco de dados, 72
 de clientes, 150-1
 de negócios, 150
 fontes, 104
 interdependência de, 117
- Data mining*, 72, 150
Data warehouse, 72, 150-1
 Database marketing, 150-3
 bancos de dados de clientes, 150
 data mining, 150
 data warehouse, 150-1
 desvantagem de, 152-3
 exemplos de, 151
 seleção de mercado-alvo (*targeting*) comportamental, 153
- De boca em boca, 587-93
 de força de vendas, 599
- Decisão de compra, 183-4
 fatores de intervenção, 183-4
 modelos não compensatórios de escolha do consumidor, 183
- Decisão de macroprogramação, 554
 Decisão de microprogramação, 554
 Decisões de patrocínio, 563-4
 atividades de patrocínio, avaliação, 563-4
 eventos, escolha, 563
- planos de patrocínio, elaboração, 563
- Decisões de projeto de canal, 454-8
 concepção e arranjos de canal, modificação, 456
 considerações de canal global, 457-8
 decisões de modificação de canal, 456-7
 membros do canal, 454-6
- Decisões de projeto de canal, 454-9
 alternativas de canal, 456-8
 necessidades e desejos dos clientes, análise, 454-5
 objetivos e restrições, estabelecimento, 454-6
 integração de canal e sistemas, 449, 463-7
 sistemas de canais de marketing integrado, 467
 sistemas horizontais de marketing, 465
 sistemas verticais de marketing (SVM), 464-5
- Decisor, 203, 242
 Declaração de posicionamento, 545
 Declarações de missão, 40
 Decodificação, 516
 Defesa antecipada, 324
 Defesa contraofensiva, 324
 Defesa da participação de mercado, 322-4
 Defesa de flanco, 323
 Defesa de posição, 324
 Defesa móvel, 324-5
 Defesa por retração, 324
- Demanda da empresa, 89
 Demanda de mercado, 88-91
 corrente, estimativa, 90-3
 expansão de demanda total, 321-2
 funções, 88
 futuro, previsão, 89
 mais uso, 321-2
 novos clientes, 321
 Veja também Medição de demanda
- Demanda derivada, 199
 Demanda em declínio, 6
 Demanda excessiva, 6
 Demanda indesejada, 6
 Demanda inelástica, 200
 Demanda inexistente, 5
 Demanda irregular, 6
 Demanda latente, 6Marketing lateral, 623
 Demanda negativa, 5
 Demanda oscilante, 200
 Demanda plena, 6
 Demanda primária, 88
- Demanda
 cenário, 619
 curvas, estimativa, 419-20
 derivada, 199
 em declínio, 6
 empresa, 89
 estados, 6
 estimativas, correntes, 90-1
 estimativas, futuras, 93-4
 inelástica, 199-200
 mercado, 87-89
 mercados organizacionais *versus* mercados consumidores, 200
 oscilante, 200
 planejamento de cadeia, 450
 primária, 88
 sensibilidade de mercado a, 88
 Veja também Demanda do mercado
- Demanda, determinação, 419-21
 elasticidade de preço/demanda, 420-1
 estimativa de curvas de demanda, 419-20
 inovação baseada na demanda 618
 sensibilidade a preço, 419
- Demonstração de fluxo de caixa, 630
 Departamento de exportação, 667
 Departamento de marketing interno da organização, 679-84
 organização funcional, 681

- organização geográfica, 681
- Departamento de novos produtos, 617
- Departamentos orientados para o cliente, 679-80
- Depósitos automatizados, 502
- Desafiante de mercado, 320, 325
- Descarte, 185-6
- Desconto direto, 558
- Desconto direto, 559
 - reciprocidade, 432
 - varejista off-price (de liquidação), 483
- Desconto no preço, 558
- Desconto psicológico, 433
- Descontos, 558
- Descrição geral da necessidade, 209
- Desdobramento da função de qualidade ou Quality Function Deployment (QFD), 631
- Desempenho
 - avaliação, 215
 - em novos quatro Ps, 24
 - qualidade, 137, 335
- Desenvolvimento de novos produtos
 - Veja* Novos produtos, desenvolvimento
- Desenvolvimento de novos produtos, 611-93
 - análise de negócios, 629
 - arranjos organizacionais, 615-6
 - comercialização, 634
 - desenvolvimento, 630-5
 - do conceito à estratégia, 624-630
 - fracassos, 614-5
 - ideias, 618-23
 - imperativo da inovação, 613-4
 - processo, 618-31
 - protótipos físicos, 631
 - sucessos, 614
 - teste de mercado, 631-4
 - testes com consumidores, 631
- Desenvolvimento em gestão de canal, 464
- Design, 354-5
 - marcas de luxo, 355
 - planejamento, 355
 - principais empresas e países de design, 354
- Desintermediação, 11
- Desnascimento máximo do mercado, 418
- Despesas correntes, 402
- Desregulamentação, 11
- Desvio, 559
- Determinação de preço de mix de produtos, 364-5
 - determinação de preço composto, 365
 - determinação de preço de subproduto, 365
 - determinação de preço para a linha de produtos, 364
 - determinação de preço para características opcionais, 364
 - determinação de preço para o pacote de produtos, 365
 - determinação de preço para produtos cativos, 364
- Determinação de preço de produtos complementares, 364-5
- Determinação de preço de subprodutos, 365
- Determinação de preço para características opcionais, 364
- Determinação de preço para clientes especiais, 433
- Determinação de preço para evento especial, 433
- Determinação de preço pela curva de experiência, 422
- Determinação de preço por desnascimento de mercado, 418
- Determinação de preço por leilão, 424-5
- Determinação de preço por localização, 434
- Determinação de preço por markup, 424-5
- Determinação de preço por meta de retorno, 425-6
- Determinação de preço por período, 434
- Determinação de preço por segmento de clientes, 434
- Determinação de preço por valor percebido, 426-7
- Determinação de preço por versão de produto, 434
- Determinação de preço-iscade prejuízos, 433
- Determinação de preços altos-baixos, 428
- Determinação de preços de mercado, 429
- Determinação de preços de penetração de mercado, 418
- Determinação de preços por desempenho, 434
- Determinação de preços promocionais, 433
- Determinação de preços
 - adaptação de preço, 431-5
 - alterações de preço do concorrente, reação a, 438-9
 - ambiente de preços, em transformação, 412-4
 - aumentos de preços, iniciativa de, 436-7
 - compreensão, 411-6
 - definição de preço, 417-31
 - métodos de determinação de preços, 414
 - psicologia do consumidor e determinação de preços, 414-5
 - reduções de preços, iniciativa de, 435-6
 - Veja também* Estratégias globais de preços
- Determinação do composto de preço, 364
- Dez mandamentos do branding mundial, 658
- Diferença minimamente perceptível, 363
- Diferenciação de imagem, 327
- Diferenciação de serviços, 307, 352-4
 - devoluções, 353-4
 - entrega, 353
 - facilidade de pedido, 353
 - instalação, 353
 - manutenção e reparo, 353
 - orientação ao cliente, 353
 - treinamento ao cliente, 353
- Diferenciação de serviços, 395-7
 - inovação, com, 396
 - primários e secundários, 396
- Diferenciação do produto, 351-2
 - características, 351
 - confiabilidade, 352
 - customização, 351
 - durabilidade, 352
 - estilo, 352
 - facilidade de reparo, 352
 - forma, 351
 - qualidade de conformidade, 352
 - qualidade de desempenho 351-2
- Diferenciação
 - concorrência agressiva em des-
conto, 320-1
 - distribuição, 469
 - estratégias em posicionamento de
marca, 306-9
 - marketing, 233
 - meio de, 307
 - serviços, 330-32
- Diferenciação, 261
- Diluição, 469
- Dimensão feminina, 657
- Dimensão masculina, 657
- Diplomacia, 469
- Direitos territoriais de distribuição, 458
- Direitos territoriais de distribuidores, 458
- Direitos, conflito de canais e, 468
- Diretor de informática (CIO), 2
- Diretor de marketing (CMO), 2, 15-6
- Diretor financeiro (CFO), 2
- Discriminação, 176
- Discursos, 566
- Distorção seletiva, 175
- Distribuição da reposição do produto ao longo do tempo, 629
- Distribuição de renda, 80
- Distribuição exclusiva, 457, 470
- Distribuição intensiva, 425
- Distribuição seletiva, 457
- Distribuidores ou agentes estabelecidos no exterior, 654
- Diversidade racial, 79
- Dívida, 81
- Divisão internacional, 648
- Divisibilidade, 637
- Downsizing*, 46
 - receita incremental, 630
- Dramatização, 527
- Drogaria, 484
- Dumping, 662
- Dupla compensação, 469
- Durabilidade, 249, 352
- Eco-boomers*, 234-6
- E-commerce B2B, 471-2
- e-Commerce
 - definição de, 471
 - empresas inteiramente virtuais, 471
 - empresas virtuais e reais, 472-3
 - práticas de marketing, 471-2
- Economia comportamental, 187-9
- Economia
 - custo da expansão de participação de mercado, 324
- Economias de exportação de matérias-primas, 80
- Economias de subsistência, 80
- Economias industrializadas, 80
- Economias industrializadas, 80
- Economias, 80
- Efeitos das cores da branding e nas embalagens, 369
- Eficácia da propaganda, 555-6
 - pesquisa de efeito da comunicação, 555
 - pesquisa de efeito sobre as vendas, 556-7
 - seleção de mídia, 548-9
- Eficiência no horário de pico, 387
- e-Hubs, 210
- Elasticidade, da propaganda, 544
- Elementos de marca, 267-8
 - adaptação, 660
 - critérios de escolha, 266
 - desenvolvimento, 267-8
 - para pequenas empresas, 313
- Elementos de teste em mala direta, 580
- Eletronecefalograma, 112
- e-Mail, 585
- Embalagem de remessa, 368
- Embalagem primária, 368
- Embalagem secundária, 368
- Embalagem, 368-48
 - como ferramenta de marketing, 368
 - design estrutural de, 370
 - efeito das cores de, 369
 - objetivos, 369
 - teste, 370
- Emissor no processo de comunicação, 516
- Emoções, 176
- Empatia, qualidade de serviço e, 400
- Empowering*, 678
- Empresa global, definição de, 646
- Empresas admiradas, 686
- Empresas de gestão de exportações, 654
- Empresas de pequeno porte
 - definição de, 204
 - oportunidades e desafios de, 206
 - posicionamento de marca para, 313-4
- Empresas puramente virtuais, 471-2
- e-commerce no B2B, 471-2
- fatores de sucesso do e-commerce, 471
- Empresas que impulsionam o mercado, 322
- Empresas virtuais e reais, 470, 472
- Endosso de celebridades, 522
- Entrada junto com o concorrente, 634
- Entrada tardia, 634
- Entrega, 353
- Entregador, 595
- Entrevista pessoal, 108
- Entrevista por telefone, 113
- Entrevistas de interceptação, 109
- Entrevistas marcadas, 113
- Entrevistas, 113
- Entusiasmo, relações públicas de marketing e, 567
- Entusiasta, 229
- Episódios ou transições cruciais na vida, 168
- Equipamentos, 350
- Equipe de gestão do ativo da marca 682
- Equipes de empreendimentos, 617
- Equipes de rua, 235
- Equipes multifuncionais, 617
- Erro do DESCARTE, 623
- Escala de probabilidade de compra, 93-4
- Escala SERVQUAL, 400-1
- Escambo, 432
- Escritórios de fabricantes/varejistas, 497
- Espaço da oportunidade, 619
- Espaços de mercado, 7
- Espaços públicos, 551
- Especialista de nível vertical, 329
- Especialista em atributos do produto, 329
- Especialista em clientes específicos, 329
- Especialista em personalização, 334
- Especialista em porte de cliente, 330
- Especialista em qualidade-preço, 329
- Especialista em usuário final, 330
- Especialista geográfico, 330
- Especialistas de mercado regionais, 681
- Especialização em múltiplos segmento, 249
- Especialização seletiva, 249
- Especificação de pedido de rotina, 215
- Estabelecimento de metas, estratégia para, 51-52 *Veja também* Formulação estratégica
- Estágio de crescimento do ciclo de vida do produto, 530, 533
- Estágio de declínio do ciclo de vida do produto, 331, 336-7
- Estágio de disposição do comprador/consumidor, 243, 529
- Estágio de introdução no ciclo de vida do produto, 331, 332-3
- Estágio de maturidade do ciclo de vida do produto, 334
 - modificação do mercado, 335
 - modificação do produto, 335
 - modificação do programa de marketing, 335
- Estágio do ciclo de vida
 - em segmentação demográfica, 231-2
 - fatores pessoais que influenciam o comportamento do consumidor, 167-8
- Estágio no ciclo de vida em segmentação demográfica, 231
- Estágios do processo de compra, 208
- Estágios no processo de decisão de compra, 208
 - avaliação de desempenho, 215
 - busca de fornecedores, 209-11
 - descrição geral da necessidade, 209
 - especificação de pedidos de rotina, 215
 - especificação de produtos, 209
 - reconhecimento do problema, 209
 - seleção de fornecedores, 211-5
 - solicitação de proposta, 211
- Estágios psicológicos do ciclo de vida, 167
- Estilo de vida
 - atratividade, 521
 - definição de, 171
 - valores e, 171-2
- Estilo, 352
- Estima, 262
- Estimativa da demanda futura, 93-5 *Veja também* previsão
- Estimativa de demanda corrente, 90
- Estímulos periféricos, 186

- Estocagem, 502-3
 Estoque próximo de zero, 503
 Estratégia criativa, 520-1
 apelos informativos, 520
 apelos transformacionais, 520-1
 Estratégia de ataque, 326
 específica, 327
 Estratégia de branding, 276-84
 alternativas, 277
 definição de, 276-7
 extensões de marca, 280-1
 portfólios de marca, 278-9
 Estratégia de busca de recursos compatíveis, 53
 Estratégia de desenvolvimento de produto, 44
 Estratégia de diversificação, 44
 Estratégia de empurrar (*push*), 448
 Estratégia de expansão geográfica, 321
 Estratégia de mix de marketing, 246
 Estratégia de nicho único, 329
 Estratégia de novo segmento de mercado, 321
 Estratégia de penetração de mercado, 44, 321
 Estratégia de produto, 347-71
 análise da linha de produtos, 358-60
 branding de ingrediente, 367-8
 características de produto, 349-51
 classificação de produtos, 349-51
 co-branding, 365-7
 compromissos e garantias, 371
 design, 354-5
 determinação de preço do mix de produtos, 364-5
 diferenciação de produtos, 351-2
 diferenciação de serviços, 352-4
 embalagem, 368-70
 extensão da linha de produtos, 360-2
 hierarquia de produto, 357
 rotulagem, 370
 sistemas e mix de produtos, 357
 Estratégia de puxar (*pull*), 448
 Estratégia de serviço pós-venda, 403
 evolução do atendimento ao cliente, 404
 imperativo de atendimento ao cliente, 404
 Estratégia, definição de, 53
 Estratégias competitivas de Porter e, 53
 alianças estratégicas e, 53-4
 Estratégias competitivas de Porter, 53
 Estratégias competitivas, 320-39
 em tempos de recessão econômica, 339
 estratégias competitivas para líderes de mercado, 320-30
 estratégias competitivas, outras, 325-30
 estratégias de marketing para o ciclo de vida de produto, 330-9
 estratégias de ocupante de nichos de mercado, 328-30
 estratégias de seguidora de mercado, 312
 estratégias do desafiante de mercado, 310-2
 para líderes de mercado, 320-10
 Estratégias de desafiante de mercado, 325-7
 estratégia específica de ataque, escolha, 327
 estratégia geral de ataque, escolha, 326
 objetivo estratégico e adversário(s), 325-6
 Estratégias de distribuição global, 664
 Estratégias de distribuição, globais, 664
 Estratégias de líder de mercado, 320-325
 contra concorrente focado em desconto, 320-1
 defesa da participação de mercado, 322-4
 expansão da demanda total de mercado, 321-2
 participação de mercado crescente, 324-5
 Estratégias de ocupante de nicho de mercado, 320-25
 Estratégias de produtos globais, 659-10
 adaptação de elemento de marca, 660
 estratégias de adaptação do produto, 659-60
 padronização de produto, 659
 Estratégias de seguidora de mercado, 327
 Estratégias globais de comunicação, 661-2
 Estratégias globais de preços, 662-4
 escalada de preços, 662
 mercados paralelos, 663-4
 preços de transferência, 663
 produtos falsificados, 664
 Estratificação social, 165
 Estrutura de referência competitiva, 295-6
 Estrutura de referência competitiva, 295-7
 múltipla, 300-1
 Estruturação de decisão, 188-90
 Estruturação, 188-90
 contabilidade mental, 188-9
 em processo de decisão compra/procurement, 207
 Estudantes embaixadores, 235
 Ética
 em conflitos de canais, 468-9
 em marketing direto, 582
 na escolha dos mercados-alvo, 250-2
 Eventos e experiências envolventes, 528
 Eventos e experiências implícitos, 528
 Eventos e experiências relevantes, 514
 Eventos e experiências, 561-6
 criação de experiências, 564-5
 decisões de patrocínio, 563-4
 em relações públicas de marketing, 565-6
 no mix de comunicação, 526
 objetivos de eventos, 562-3
 Evidências físicas, 384
 Excesso de demanda, 436
 Expansão, instalações para futuro, 387
 Experimentação gratuita, 558
 Experimentações, 561
 Confiança, 216
 Experimentadores, 241
 Experiências. Veja Eventos e experiências
 Exportação direta, 653-4
 Exportação indireta, 653-4
 Exportação, indireta e direta, 653-4
 Exposições, 548, 567-8
 Expropriação, 218
 Extensão da linha de produtos, 360-3
 ampliação de linha, 360-1
 complementação da linha de produto, 362
 modernização da linha, 363
 promoção de linha de produto, 363
 redução de linha de produtos, 363
 Extensão de categoria, 277
 Extensão de linha, 277
 Extensão direta, 658
 Extensões de marca, 280, 281-3
 características de sucesso, 282-3
 classificação, 282
 desvantagens de, 281-2
 resultados de pesquisa sobre, 283
 vantagens de, 280
 Fabricação por contrato, 655
 Facilidade de pedido, 353
 Facilidade de reparo, 352
 Facilidade de uso, 584
 Facilitadores e integradores, 461
 Facilitadores, definição de, 448
 Faixas de lucratividade, 393
 Falhas
 clientes, 390
 frequência, 402
 novos produtos, 614-5
 Falsificador, 328
 Falta de ética em marketing direto, 582
 Família de marcas, 277
 Família de orientação, 166
 Família de procriação, 166
 Fases de compra no processo de decisão compra. *Veja* Processo de compra, estágios em
 Fatores de interferência na decisão de compra, 183-4
 Fatores pessoais que influenciam comportamento do consumidor, 167-71
 estilo de vida e valores, 171-3
 idade e estágio no ciclo de vida, 167-8
 ocupação e circunstâncias econômicas, 170
 personalidade e autoimagem, 170-1
 Fatores situacionais em segmentação, 245
 Fatores sociais que influenciam o comportamento do consumidor, 11-2, 165-7
 família, 166-7
 grupos de referência, 165-6
 papéis e status, 167
 Fazedores, 241
 Fechamento, 604-5
 Feedback
 em avaliação dos vendedores, 601
 em planejamento estratégico de unidade de negócios, 55-6
 em processo de comunicação, 516
 extensões de marca, 281
 sites, 75
 Feiras, 561
 Ferramentas de promoção
 consumidor, 559, 558
 força de vendas, 559, 561
 intermediário, 559, 558-9
 negócios, 559
 relações públicas de marketing, 566
 ferramentas, 559, 558-22
 Fidelidade de clientes, 148-10
 desenvolvimento, 148-10
 interação com clientes, 148-9
 marcas de prestígio em, 132
 programas de fidelidade, desenvolvimento, 149
 recuperações, 150
 vínculos estruturais, criação, 149-50
 Fidelidade, 148 *Veja também* Fidelidade de clientes
 Filiais e escritórios de fabricantes e varejistas, 497
 Filial ou subsidiária de vendas no exterior, 654
 Financiamento a juros baixos, 433
 Financiamento, 497
 Fishyback, 504
 Fixação de preços, 417-21
 análise de custos, preços e ofertas da concorrência, 423
 determinação de demanda, 418-20
 estimativa de custos, 420-3
 objetivo da determinação de preços, seleção, 417-8
 resumo de etapas em, 417
 seleção de método de determinação de preços, 424-30
 seleção de preço final, 430-1
 Flankers, 279
 Fluxo à frente da atividade, 451
 Fluxo à frente da atividade, 451
 Fluxo, em economia de trocas moderna, 6
 Foco, 53, 678
 Fontes de informação experimental, 180
 Fontes de informação pessoal, 180
 Fontes de informações comerciais, 180
 Fora da Rede (*Off the Network*), 588
 Força da marca, 260, 261, 273
 em pequenas empresas, 313
 Força de vendas / vendedores, 597-601
 avaliação, 601-3
 motivação, 600
 posições, 595
 produtividade de, 599
 recrutamento e seleção, 598
 treinamento e supervisão, 599
 Veja também Força de vendas
 Força de vendas contratada, 596
 Força de vendas da empresa, 559
 Força de vendas de exportação viajantes, 655
 Força de vendas direta, 596
 Força de vendas, 593-600
 contratual, 596
 direta, 596
 estrutura, 596
 ferramentas de promoção, 559, 561
 objetivos e estratégias, 595-6
 opiniões, compilação de, 93
 promoção, 527
 remuneração, 597-8
 tamanho, 597
 Veja também Força de vendas vendedores internos, 600
 Forçar a linha completa, 470
 Forças de microambiente, 56
 Forças do macroambiente, 56
 Forma, 351
 Formação de sortimento, 497
 Fórmula RFV, 580
 Formulação de objetivos, 51
 Formulação estratégica, 65
 Fornecedor de soluções, 595
 Fornecedores secundários, 202
 Fornecedores, número de, 213-215
 Fóruns, 75, 589
 Fracasso de novos produtos, 614-5
 Fracionamento de lotes de compra, 497
 Franqueador, 465, 484
 Franqueados master, 462
 Franqueados, 484
 Franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante, 465
 Franquia de varejista patrocinada pelo fabricante, 465
 Franquia de varejo patrocinada por empresa de serviço, 465
 Franquia, 484, 655
 Fraude, 582
 Frequência, seleção de mídia e, 548-9
 Funcionário
 diferenciação, 307
 intercâmbio, 469
 pesquisa, qualidade de serviço e, 400
 Fusão, 678
 Galvanômetros, 111
 Garantia estendida, 371
 Garantia, qualidade de serviço e, 398
 Garantias, 371, 386
 Gastos adicionais, 283
 Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais (LGBT), 240
 Genéricos, 495
 Geração de leads, 211
 Geração do milênio (Geração Y), 234-5, 692
 Geração silenciosa, 235-6
 Geração X, 235
 Geração Y (do milênio), 234-5, 692
 Gerações, 233-6
 baby boomers, 235-6
 geração do milênio (Geração Y), 234-5
 geração silenciosa, 236
 geração X, 235
 perfil, 234
 Gerenciamento de categoria, 681
 Gerenciamento de estoques pelo fornecedor (), 215
 Gerente de grandes contas, 597
 Gerente de ideias, 622
 Gerentes de compra, 490
 Gerentes de novos produtos, 617
 Gestão da cadeia de suprimentos, 451, 499
 Gestão de incertezas, 322-3
 Gestão de relacionamento com parceiros, 54
 Gestão do lado da oferta, 460
 Gestão do relacionamento com o cliente (CRM), 142-6
 avaliações de clientes, 145-6
 customer equity, 283
 definição de, 142

- empowerment de cliente, 144-5
- marketing personalizado, 142
- processo, 58
- recomendações de clientes, 145-6
- redes de valor, 451
- Global por origem, 648
- Globalização, 11, 678
- Gráfico do ponto de equilíbrio, 425, 459
- Greenwashing (lavagem verde)*, 689
- Grupo de foco / Focus Group
 - avaliação, 212
 - definição de, 212
 - pesquisa, 105
- Grupo estratégico, 53
- Grupos aspiracionais, 165
- Grupos de afinidade, 165
- Grupos de interesse especial, crescimento de, 86
- Grupos de produtos mundiais, 667
- Grupos de referência que influenciam o comportamento do consumidor, 165-6
- Grupos dissociativos, 165
- Grupos primários, 165
- Grupos secundários, 165
- Grupos-alvo, 656
- Guarda-chuva corporativo, 278
- Hardware do sucesso, 55
- Heurística conjuntiva, 183
- Heurística da ancoragem, 188
- Heurística da disponibilidade, 187
- Heurística da representatividade, 187
- Heurística de decisão, 187-8
 - heurística de ajustamento, 188
 - heurística de ancoragem, 188
 - heurística de disponibilidade, 187
 - heurística de representatividade, 187
- Heurística de eliminação de aspectos, 183
- Heurística de eliminação de aspectos, 183
- Heurística lexicográfica, 183
- Heurística
 - decisão, 187-9
 - definição de, 183
 - escolha do consumidor, 183
- Hierarquia de valor para o cliente, 348
- Hierarquia dominante de marca, 181
- Hierarquia dominante de nação, 181
- Hispano-americanos, 237-9
- Hispano-americanos, 77, 237-8
- Hotspots Ambulantes (*Roving Nodes*), 588
- Hubs verticais, 210
- Idade
 - em segmentação demográfica, 231-2
 - influência no comportamento do consumidor, 164-5
- Ideias como oferta de mercado, 8-9
- Ideias em desenvolvimento de novos produtos, 618-9
 - análise da concorrência, 622
 - interação com funcionários, 622
 - interação com outros, 619-21
 - seleção de ideias, 623-4
 - técnicas de criatividade, adoção, 622-3
- Identidade de mídia, 566
- Identificação do segmento, 246
- Ilusão de positividade, 189
- Imagem corporativa, relações públicas de marketing e, 556
 - atratividade corporativa, 216
- Imitador, 328
- Impacto, seleção de mídia e, 549
- Implicações, em valor percebido pelo cliente, 132-3
- Impulsionadores, 601
- Impulso, 176
- Incentivo a associações secundárias, 268-9
 - em desenvolvimento de brand equity, 268-9
 - em pequenas empresas, 311
- Incentivo, 527
- Incompatibilidade de objetivos, 468
- Índice de desenvolvimento da marca, 92-1
- Índice de penetração de mercado, 89
- Índice de penetração de participação, 89
- Indiferentes (*Tech Indifferent*), 588
- Individualismo, 657
- Indonésia
 - desenvolvimento de mercados, 651
 - venda para, 202
- Indústria global, a definição de, 646
- Inferências preço-qualidade, 416
- Influência em gestão de canal, 464
- Influência pessoal, 635
- Influenciador, 203, 242
- Influências de compra
 - múltiplas, 199
 - principais, 203-4
- Infomerciais, 514
- Informação
 - coleta, 595
 - fontes, 180-1
 - marketing, 5
 - pesquisa, 180
- Informações em processo de pesquisa de marketing
 - análise, 104
 - coleta, 115
 - valor e custo de, 118
- Iniciador, 202, 242
- Iniciativas sociais corporativas, 23
- Inovação de marketing, 46-7
 - em planejamento estratégico corporativo e planejamento de unidade de negócios, 48-55
 - dimensões de, 46-7
- Inovação incremental, 614
- Inovação
 - com serviços, 396
 - definição de, 635
 - em diferenciação de serviços, 306
 - oportunidades, 85
 - processo de difusão / adoção, 635
 - valor, alto crescimento por meio de, 297
- Inovadores, 242, 636
- Insatisfações, 174
- Inseparabilidade, 385
- Instalações visando à expansão futura, 387
- Instalações, 350, 353
- Institutos de pesquisa customizada de marketing, 103
- Institutos de pesquisa especializada de marketing, 103
- Institutos de pesquisa, 103
- Intangibilidade, 384-5
- Integração de conceitos de marketing, 21, 22
- Integração dos canais de comunicação, 524
- Inteligência de marketing, 73-76
 - atuação sobre, 75-76
 - coleta, na Internet, 75
 - comunicação, 75-76
 - melhoria da quantidade e qualidade de, 74
 - sistema, 73-5
- Intenção de compra, 626
- Interação com clientes, 141-42
- Interação pessoal, 514
- Interesse, em processo de adoção pelo consumidor, 589
- Intermediários em canais de mercado, 416
 - dependência do fabricante, 436
 - números de, 458-25
 - tipos de, 458
- Internacionalização, decisão sobre, 647
- Internet
 - banco de dados Central Contractor Registration, 220
 - buzz marketing, 234
 - compra corporativa on-line, 210
 - compra on-line por mercados governamentais, 220
 - em pesquisa de mercado, 103
 - e-procurement, 210
 - melhoria de desempenho de negócios com, 217
 - mudança nos padrões de compra causada por, 250
 - procura de fornecedores, 209
- Interstitials*, 585
- Intimidade no branding emocional, 308
- Invenção à frente, 660
- Invenção retrógrada, 660
- Inventor, 333
- Investimento direto, 656
- Investimento em crise econômica, aumento, 339
- Investimentos específicos, 207-8
- Irritação em marketing direto, 582
- Item, 357
 - atacadistas especializados, 452
- Jogos de computador em marketing, 235
- Jogos, 558
 - com marcas, 553
- Joint ventures, 655
- Justiça, qualidade de serviço e, 399
- Justificativa estratégica, 469
- Justificativa, 678
- Laços institucionais, criação, 150
- Lacuna de planejamento estratégico, 44
- Laddering*, 110, 173
- Lançamento de produtos, 656
- Leilão inglês (ascendente), 429
- Leilão reverso, 12
- Leilões holandeses, 430
- Leilões ingleses, 429
- Lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT), 240
- Licenciamento, 654-5
- Licitação com propostas lacradas, 430
- Líder de opinião, 165
- Liderança em produto-qualidade, 418
- Liderança servidora, qualidade de serviço e, 399
- Líderes de crescimento, 617
- Líderes de mercado, 320
- Linha de produtos, 357
 - análise, 358-60
 - determinação de preços, 364
 - perfil de mercado, 359
 - vendas e lucros, 359
- Lista de atributos, 622
- Lobby, 565
- Localização como canal de varejo, 492-3
- Logística de mercado, 499-505
 - armazenagem, 502
 - decisões, 502-69
 - definição de, 499
 - estocagem, 502-3
 - lições organizacionais, 504-5
 - objetivos, 500-66
 - processamento de pedidos, 502
 - sistemas logísticos integrados, 499-500
 - transporte, 504
- Loja de conveniência, 483
- Loja de departamentos, 483
- Loja de desconto, 483
- Loja de valor mínimo, 483
- Loja de varejo, definição de, 482
- Loja dentro de loja maior, 494
- Loja especializada, 484
- Lojas independentes, 494
- Lovemarks*, 308
- Lucratividade direta do produto (LDP), 490
- Lucratividade do segmento, 246
- Lucro, corrente máximo, 417
- Lugar, nos antigos quatro Ps, 24
- Macromodelo do processo de comunicação de marketing, 516
- Maioria imediata (Pragmáticos), 636
- Maioria posterior, 636
- Mala direta, 579-81
 - elementos da oferta, 580
 - elementos de teste, 580
 - mercados-alvo e clientes potenciais, 580
 - objetivos, 580
 - sucesso da campanha, avaliação, 580
- Manufatura enxuta, 500
- Manutenção e reparo, 350, 353
- Mapa de posicionamento de marca, 625
- Mapa de posicionamento de produto, 625
- Mapas perceptuais, 301
- Mapeamento em gestão canal, 464
- Mapeamento mental, 623
 - mind share, 308
- Marca de combate, 279
 - alto prestígio, alto nível, 279
 - entrada em nível básico entrada , 279
- Marca master, 277
- Marca própria, definição de, 494
- Marca
 - arquitetura (Veja Estratégia de branding)
 - associações, 177
 - atitude em relação à, 518
 - auditoria, 273
 - avaliação, 273-58
 - cadeia de valor, 272-3
 - cálculo do valor, 274
 - caminhos de mensuração, 122
 - co-branding, 365-6
 - comunidades, 270-2, 311
 - conceito, 625
 - conhecimento, 265
 - conscientização, 518
 - construção, 20
 - consumo, em expansão, 322
 - contato, 267
 - criação de valor, 254, 272
 - crise, gestão, 337
 - de luxo, 375-7
 - definição de, 9, 257
 - desempenho, 265, 266
 - estado de, 264
 - experiência, dimensões de, 384
 - fantasma, 336
 - fidelidade, em pequenas empresas, 307
 - história, 309
 - imagens, 260
 - intenção de compra, 518
 - jogos com, 553
 - jornalismo, 309
 - juízos, 265
 - linha, 277
 - mais valiosa, 273
 - mantras, 302-3, 303
 - marca própria, 494
 - mix, 277
 - narrativa, 309
 - ofertas, sintonia fina, 320
 - órfã, 336
 - padrão de pilar, 261
 - papel das, 258-9
 - personalidade, 169
 - personificação, 110
 - proeminência, 265
 - reforço, 274-5
 - reputação, 261
 - revitalização, 275-6
 - sentimentos, 365
 - status de fidelidade, 243-4
 - Veja também Branding
 - vínculo, 233, 269
- Marca-mãe, 277
- Marcas de luxo, 341-2
- Marcas fantasmas, 336
- Marcas individuais vs. Marca guarda-chuva, 278
- Marcas órfãs, 336
- Marcas próprias, 494-6
 - ameaça, reação do fabricante a, 496
 - as 10 maiores, de 2009, 494
 - fatores de sucesso, 495
 - papel de, 495
- Marketing boca a boca oportuno, 514
- Marketing atualizado, 514
- Marketing boca a boca, 514
 - intermediários de informação, 184, 471
- Marketing de catálogo, 581
- Marketing de catálogo, 581
 - outras meios no, 581-25
 - questões éticas em, 582
 - questões públicas em, 582
 - telemarketing, 581

- Marketing de causas, 690-4
 atitudes da Geração Y sobre, 692
 benefícios e custos, 691-2
 branding de causa, dicas para, 694
 programa de causas, concepção, 636, 694
 programas clássico de marketing de causas, 690
- Marketing de computador, 697
 Marketing de defesa, 324-5
- Marketing de desempenho, 22, 24
 marketing de responsabilidade social, 22
 prestação de contas financeira, 22
- Marketing de eventos, 267
- Marketing de eventos, 4
 Marketing de experiências, 4
- Marketing de lugares, 4
 defesa por retração planejada, 324
- Marketing de massa, 248
- Marketing de nicho, 249
- Marketing de permissão, 143
- Marketing de rede, 484
- Marketing de relacionamento em venda pessoal, 605
- Marketing de responsabilidade social, 22-3
- Marketing de resposta direta por televisão, 484
- Marketing de serviços, 381
 diferenciação de serviços, 395-7
 excelência em, 391-66
 melhores práticas das melhores empresas de serviços, 392-5
 tipos de, 391
- Marketing defensivo, 323-4
 preço pela data da entrega, 436
- Marketing direto, 484, 514, 528, 578-82
 benefícios de, 579-80
- Marketing em tempos de recessão econômica, 339
 alocação orçamentárias, revisão, 340
 aumento de investimento, exploração da vantagem de, 339
 clientes, aproximação a, 339-40
 marca e ofertas de produtos, ajuste, 341
 proposta de valor, convincente, 340-1
- Marketing externo, 391
- Marketing furtivo, 593
- Marketing furtivo, 593
- Marketing holístico
 brand equity, 267-8
 orientação em valor para o cliente, 38
- Marketing individual, 250
- Marketing interativo, 365, 478, 492, 540-45
 desvantagens de, 540-41
 opções de comunicação, 541
 vantagens de, 540-41
- Marketing interno, 391, 676-84
 criativo, desenvolvimento, 684
 organização do departamento de marketing, 681-4
 relações com outros departamentos, 684
- Marketing local (*Grassroot marketing*), 228
- Marketing multicanal, 448-9
- Marketing multicultural
 afro-americanos, 239
 ágio-americanos, 239
 gays, lésbicas, bissexuais e transexuais (LGBT), 240
 hispano-americanos, 237-8
- Marketing na prática, 14-6
 CMOs, 15
 na organização, 15
 processo de planejamento, 15
- Marketing no Ponto de venda (Shopper Marketing), crescimento de, 492
- Marketing one-to-one (Marketing um a um), 143
- Marketing personalizado, 142
- Marketing personalizado, 250
- Marketing pessoal boca a boca, 514
- Marketing pró-ativo, 322-3
 marketing pró-ativo, 322-3
- Marketing social corporativo, 690
- Marketing social, 693-4
- Marketing socialmente responsável, 685-96
 empresas admiradas, 687
 marketing de causas, 690-3
 marketing social, 693-4
 modelos de empresas socialmente responsáveis, 690
 responsabilidade social corporativa, 686-90
- Marketing verde, 83-4
- Marketing viral, 591-2
- Marketing
 ação, em plano de marketing, 57
 administração, 3, 25
 alianças, 53-4
 auditoria, 699, 699
 auditoria da estratégia, 700
 auditoria de funções, 701
 auditoria de produtividade, 701
 auditoria do ambiente, 700
 auditoria dos sistemas, 701
 auditoria organizacional, 699
 avaliação de excelência, 699, 703
 controle, 697
 controller, 399
 empresas de pesquisa, 103
 estratégia, 56
 excelência, 391-2
 experiência de parceiros, 103
 fraquezas, 703
 funil, 147, 243
 futuro do, 702
 implementação, 27, 696-7
 indicadores, 119-20, 697
 insights, 24, 102
 intermediários, 350
 mix, 23 (Veja também Quatro Ps)
 modificação do programa, 335
 painel de monitoramento, 121
 personalizado, 142-3
 práticas, tendências nas, 678-9
 processo de planejamento, 14
 rede, 19
 sensibilidade da demanda, 88
 sistema, simples, 7
 valor para o cliente e, 9, 36-9
 Veja também Conceitos de marketing
- Materiais e peças componentes, 350
- Materiais e peças fabricados, 350
- Materiais e peças, 350
- Matérias-primas, 348-9
- Matriz híbrida, 467
- Mavens, 592
- Maximização da participação de mercado
 máxima, 417
- Maximização do lucro atual, 417
- Mediação, 469-70
- Medidas qualitativas, 110
 associação de palavras, 110
 laddering, 110
 personificação de marca, 110
 prós e contras de, 107
 técnicas projetivas, 110
 visualização, 110
- Megatendência, 76
- Megavarejistas, 486
- Melhores práticas das melhores empresas
 serviço, 392-5
 altos padrões, 392
 comprometimento da alta gerência, 393
 concepção estratégica, 392
 faixas de lucratividade, 393
 reclamações de clientes, atendimento a, 392
 sistemas de monitoramento, 393-4
- Melhoria de estilo, 335
- Melhoria nos atributos, 335
- Membros do canal
 avaliação, 461
 funções, 451
 seleção, 460
- termos e responsabilidades de, 459
 treinamento e motivação, 461
- Memória de curto prazo, 175
- Memória de longo prazo, 175
- Memória, 175-8
 codificação, 177
 processos, 177-8
 recuperação, 177-8
- Mensagem
 em marketing de relações públicas, 582-3
 estratégia, 520
 fonte, 522-3
 geração em campanha de propaganda, 543-4
- Mensagens de texto em pesquisa on-line, 115
- Mensuração baseada na venda de um bem ou serviço, 122
- Mensuração da demanda, 87-8
 tipos de, 87-8
- Mensurações Voice of customer, 393
- Mercado atendido, 87
- Mercado disponível qualificado, 87
- Mercado disponível, 87
- Mercado em desenvolvimento da China, 648, 651
- Mercado em desenvolvimento da Índia, 651
- Mercado em desenvolvimento do Brasil, 650
- Mercado expansível, 88
- Mercado não expansível, 88
- Mercado potencial, 87
- Mercado, 5
 ampliação, 324
 definições, 41, 42, 87
 desmassificação, 578
 diversificação, 324
 especialização, 249
 evolução, 338
 informação, 497
 makers, 471
 mínimo, 88
 modificação, 335
 multiplicador, 273
 organizacional versus consumidor, em compra organizacional, 198-200
 particionamento, 181
 participações, 90, 93
 perfil, 358
 pioneiro, 332
 potencial, 87, 89
 previsão, 89
 seguidores, 320, 325
 Veja também tipos específicos de mercado
- Mercado-alvo
 definição de, 8, 87
 definições, 41
 mala direta, 550
- Mercadorias gratuitas, 559
- Mercados com determinação dinâmica de preços, 210
- Mercados consumidores, 7
 análise, 163-85
 comportamento do consumidor, influências no, 165-72
 economia comportamental, 187-9
 processo de decisão de compra, 179-87 (Veja também Modelo de cinco estágios)
 processos psicológicos, fundamentais, 179-87
 teoria da decisão comportamental, 187-9
 versus mercados organizacionais, 198-200
- Mercados de permuta, 210
- Mercados em desenvolvimento da África do Sul, 651, 653
- Mercados em desenvolvimento da Rússia, 648, 700
- Mercados em desenvolvimento, 648-602
 África do Sul, 650, 652
- Brasil, 650, 651
 China, 650, 652
 Índia, 650, 651
 Indonésia, 650, 652
 Rússia, 650, 651
 versus mercados desenvolvidos, 648-650
- Mercados étnicos, 79
- Mercados globais, 7, 645-68
 como ingressar no mercado, decisão sobre, 653-6
 competição em, 646-7
 efeitos de país de origem, 665-7
 internacionalização, decisão sobre, 647-8
 mercados em que ingressar, decisão sobre, 648-52
 organização de marketing, decisão sobre, 667-8
 programa de marketing, decisão sobre, 656-65
- Mercados globais, penetração em, 647-606
 decisão sobre como ingressar, 653-6
 mercados desenvolvidos versus em desenvolvimento, 648-52
 investimento direto, 656
 avaliação de mercados potenciais, 652-3
 exportação, direta e indireta, 653-4
 prós e contras de marketing global padronizado, 656
 quantos penetrar, 648
 joint ventures, 655
 licenciamento, 654
 zonas e acordos de comércio regionais, 653
- Mercados governamentais, 7, 219-20
- Mercados institucionais, 219-20
- Mercados organizacionais
 análise, 197-205
 compra organizacional, 197-212
 definição de, 7, 197
 desafios enfrentados por, 198
 estágios (fases de compra) no processo de compra, 208-14
 mercados governamentais, 219-21
 mercados institucionais, 219-20
 participantes do processo de compra organizacional, 210-5
 processo de compra/procurement, 210-2
 relacionamentos com clientes B2B, 218
 versus mercados consumidores, 198-200
- Mercados paralelos, 663
- Mercados sem fins lucrativos, 7
- Mercados verticais, 210
- Mercados, 6, 17-24
- Mercados-teste padrão, 633
- Mercado-teste controlado, 632
- Mercado-teste simulado, 632
- Mercosul, 653
- Metáforas profundas, 111
- Metamediários, 7
- Metamercados, 7
- Método de desenvolvimento de mercado, 91-2
- Método de porcentagem de venda, 525
- Método científico, 117
- Método da cadeia de consumo, 49
- Método da demanda, 563, 564
- Método da oferta, 563
- Método da paridade com a concorrência, 525
- Método de avaliação Interbrand, 273-58
- Método de desenvolvimento de mercado, 91-2
- Método de detecção de problema, 56
- Método de determinação de preços, seleção, 423-30
 determinação de preço por leilão, 429-30
 determinação de preço com base no valor ideal, 427-9

- determinação de preço de mercado, 429-30
- determinação de preço de retorno-alvo, 425-6
- determinação de preço por markup, 424-5
- determinação de preço por valor percebido, 426-7
- Método de discussão em grupo, 94
- Método de indexação multifatorial, 91
- Método de indexação multifatorial, 91-2
- Método de objetivos e tarefas, 524
- Método de proporção em cadeia, 90
- Método de teste de mercado, 94
- Método ideal, 49
- Métodos de contato, 113-6
- correio, 113
- on-line, 113
- pessoal, 113
- telefone, 113
- Métricas de distribuição, 698
- Micromodelo de respostas do consumidor, 516-82
- Microsites Web, 584
- Mídia eletrônica, 556
- Mídia espontânea, 523, 587
- Mídia gratuita, 587
- Mídia social no boca a boca, 589
- blogs, 589-90
- comunidades e fóruns on-line, 589
- redes sociais, 590
- uso, 590
- Mídia
- alocação, 556
- espontânea, 587
- gratuita, 587
- para marketing direto, 578-9
- timing, 554-5
- tipos, perfis de, 550
- veículos, 553-4
- Mídias sociais, 589
- Missionário, 595
- Mistério no branding emocional, 308
- MIX de comunicações de marketing, 526-94
- características de, 526-7
- estabelecimento, fatores em, 528-9
- modelos de comunicação em, 516-8
- resultados de comunicação, mensuração, 530
- Mix de produtos
- definição de, 357
- dimensões, 357-8
- Mix etário da população, 77, 78
- Mobile marketing, 473-4
- Modelo BrandAsset ® Valuator (BAV), 261-2, 263
- Modelo BrandZ, 262
- Modelo da hierarquia de efeitos, 516
- Modelo de avaliação de fornecedor, 211
- Modelo de cinco estágios, 179-87
- alternativas, avaliação de, 181
- busca de informação, 180
- comportamento pós-compra, 184-6
- decisão de compra, 183-4
- fontes de informação, 180
- reconhecimento do problema, 179
- tomada de decisão do consumidor, 186-74
- Modelo de escolha, 188
- Modelo de expectativa de valor, 182-3
- Modelo de expectativa de valor, 182-3
- Modelo de hierarquia de resposta, 516-8
- Modelo de memória de rede associativa, 177
- Modelo de probabilidade da elaboração, 186
- Modelo de processo dinâmico de qualidade de serviço, 400
- Modelo de serviço-qualidade, 398-9
- Modelo de três Cs para fixação de preço, 423
- Modelos de brand equity
- BrandAsset ® Valuator, 261-2
- BrandZ, 262
- ressonância de marca, 263
- Modelos de empresas socialmente responsáveis, 390
- Modelos de mix de marketing, 119
- Modelos de qualidade de serviço, 398
- Modelos não compensatórios de escolha do consumidor, 183
- Modernização de linha, 363
- redução de linha de produtos, 363
- Modismo, 76
- Monitoramento, 678
- Motivação dos vendedores, 600-1
- cotas de vendas, 600-1
- recompensas intrínsecas e extrínsecas, 600
- Motivação, 173-4
- teoria de Freud, 173
- teoria de Herzberg, 174
- teoria de Maslow, 173-4
- Motivo, definição de, 173
- Movimento dos consumidores, 86
- Múltiplas estruturas de referência, 300
- Múltiplos nichos, 329
- Multitarefa, 171
- NAFTA, 653
- Natureza, visões da, 82
- Navegantes esporádicos (*Drifting Surfers*), 588
- Necessidade
- atendida por ofertas de serviços, 383
- como motivos, 173
- descrição geral da necessidade, 209
- em segmentação comportamental, 242
- família, 357
- macroambiente, 76
- nível, 625
- Necessidade da categoria, 518
- Necessidades biogênicas, 173
- Necessidades psicogênicas, 173
- Negociação exclusiva, 457
- Negócios
- banco de dados, 150
- inovação, dimensões de, 46-47 (Veja também Inovação de marketing)
- legislação, aumento em, 86
- missão, 49
- relações de parceria, 215
- serviços de consultoria, 351
- serviços, 328
- setor, 381
- Neuromarketing, 113
- Níveis de produção, 422
- Nível baixo de participação, 308
- Nível de lacuna / GAP, 626
- filtros em centro de compras, 203
- Nome de família de marca, 277-8
- Nome de marca da empresa, 277
- North American Industry Classification System (NAICS) — Sistema norte-americano de classificação de setores, 91
- Notícias, 566
- Novas tecnologias, 218-9
- Novatos Móveis (*Mobile Newbies*), 588
- Novos contextos, 623
- Novos entrantes, ameaça de, 247
- número de fornecedores, 213-215
- Número ponderado de exposições, 549
- Número total de exposições, 525
- Objetivo da determinação de preços, seleção, 417-90
- desnatamento de mercado máximo, 418
- liderança em produto-qualidade, 418
- lucro corrente máximo, 417
- objetivos da organização sem fins lucrativos e pública, 418
- participação de mercado máxima, 417-8
- sobrevivência, 417
- Objetivo estratégico e adversário(s), 325-6
- Objetivos de comunicação
- atitude em relação à marca, 518
- conscientização de marca, 518
- determinação de, 518-9
- intenção de compra da marca, 518
- necessidade da categoria, 518
- Objetivos de determinação de preços de organização pública, 418
- Objetivos de ofertas de serviço, 383
- Objetivos superiores, 469
- Ocasões de compra, 626
- Ocupação, influência sobre padrões de consumo, 169
- Ocupantes de nicho de mercado, 320
- Oferta de mercado flexível, 245
- Oferta de serviço principal, 383
- fazer ou comprar novo produto, 612
- Oferta híbrida, 382
- Oferta pura de serviços, 383
- Ofertas de mercado, modelagem, 27
- Ofertas de mercado, novas, 611-37
- arranjos organizacionais, 615-18
- desenvolvimento de novos produtos, 613-15
- opções para novos produtos, 612-3
- processo adoção do consumidor, 635-7
- Veja também Desenvolvimento de novos produtos
- Ofertas de reembolso em dinheiro, 558
- Opções de busca em marketing interativo, 584
- Opções de comunicação em marketing interativo
- banners, 584-5
- e-mail, 585
- mobile marketing, 585
- opções de busca, 584
- sites, 583
- Opções de novos produtos, 611-2
- fazer ou comprar, 611-2
- tipos de novo produto, 613
- Opções de propaganda, alternativas, 545-6
- mídia, avaliação, 545-6
- propaganda exterior, 545-6
- Opções de serviços primários, 396
- Opções de serviços secundários, 383
- Operadores de telemarketing, 600
- Opinião de especialistas, 94
- Oportunidade de marketing
- avaliação, 50
- definição de, 49
- identificada por profissionais de marketing, 49
- Veja também Análise SWOT/PFOA
- Oportunidades de crescimento
- alienação de negócios mais antigos, 46
- downsizing, 46
- crescimento integrado, 45
- crescimento intensivo, 44
- lacuna de planejamento estratégico, 44
- planejamento estratégico corporativo, 40-6
- crescimento por diversificação, 45-6
- Oportunismo em relações comerciais, 217-8
- Orçamento de propaganda, 526
- elasticidade da propaganda, 544
- fatores que afetam, 543
- Orçamento de propaganda, 543
- Orçamentos de pesquisa e desenvolvimento (P & D), 86-7
- Organização centrada no mercado, 683
- Organização de gerenciamento de clientes, 683
- Organização de gestão de produto, 681-37
- Organização de gestão matricial, 684
- Organização funcional, 681
- Organização geográfica, 681
- Organização global de marketing, 668
- departamento de exportação, 668
- divisão internacional, 668
- organização global, 668
- Organização global, 668
- Organização matricial, 684
- Organização para o desenvolvimento de novos produtos, 617-8
- equipes multifuncionais, 617
- orçamentação para desenvolvimento de novos produtos, 616
- organização para desenvolvimento de novos produtos, 617-8
- processo de decisão, 618
- sistema de estágios da inovação, 617-8
- Organização por gerência de mercado, 683
- Organização por gerência de mercado, 683-4
- Organização por produto ou marca, 681
- Organização por produto ou marca, 681-3
- Organizações cooperativas, 653
- Organizações de franquia, 465, 484
- Organizações, 5
- componentes de, 48
- em planejamento estratégico corporativo e planejamento da unidade de negócio, 48
- marketing em, 16
- visões das, 82
- Otimização de mecanismo de busca, 584
- Outdoors, 551
- Outros
- autoimagem, 171
- visões de, 81
- Ouvir, qualidade de serviço e, 399
- Pacote de preço reduzido, 558
- Pacote de produtos, 558
- Pacote primário de serviços, 397
- fornecedores primários, 201
- Pacote puro, 365
- Pacotes de produtos, 365
- Pacotes promocionais, 558
- Padrão de crescimento-queda-maturidade, 331
- Padrões de distribuição de renda, 80-1
- Padrões familiares, 79
- País de origem, efeitos, 665-6
- Panelinhas, 592
- Papéis especializados dos nichos, 329
- Papéis/status sociais que influenciam o comportamento do consumidor, 167
- Papel
- conflito de canal e, 468
- definição de, 167
- Parceria com clientes, 678
- Parceria de fornecedores, 678
- parcerias de canal, 460
- Participação de mercado ideal, 324
- Participação de mercado, 308
- crescente, 324
- decisões orçamentárias e, 524
- defesa de, 323
- máxima, 466
- Participação de mercado, 556
- Participação dos consumidores, maior, 361
- Participação nas mentes e corações dos consumidores, 556
- Participação nos gastos de propaganda, 556
- Participantes em processo de compra corporativa, 202-7
- centro de compras, 202-4
- influências de centro de compras, 203-4
- seleção de alvo nos centros de compras, 206-7
- seleção de empresas-alvo, 204-5
- Passadores de Mídia (*Media Movers*), 588
- Patrocínio
- atividades, 563
- em marketing de relações públicas, 566
- programas, 563
- Payment equity*, 401
- Pecados capitais, 703
- Pensadores, 240
- Pensamento do oceano vermelho, 297

- Pensamento oceano azul, 297
 Percepção subliminar, 175
 Percepção, 174-5
 atenção seletiva, 174-5
 diferenças de, 468
 distorção seletiva, 175
 retenção seletiva, 175
 subliminar, 175
 Percibilidade, 387
 Perguntas de implicação, 603
 Perguntas de levantamento direto, 212
 Perguntas de necessidade de retorno, 603
 Períodos de baixa demanda, 387
 Permuta, 432
 Personalidade
 definição de, 169-70
 influência no comportamento do consumidor, 169-70
 Personalização, 250, 334
 Personas, 116
 Pesquisa comportamental, 107
 Pesquisa de efeito sobre vendas, 556-7
 Pesquisa de fornecedores, 210-2
 e-procurement, 210-1
 geração de leads, 211
 Pesquisa de marketing causal, 104
 Pesquisa de marketing descritiva, 104
 Pesquisa de marketing específica, 104
 Pesquisa de marketing
 abordagens, 105-7
 causal, 104
 condução, 101-25
 definição de, 102
 descritiva, 104
 dispositivos tecnológicos, 110
 efeito da comunicação, 556
 efeito sobre as vendas, 556-19
 eficaz, características da, 117
 em pequenas empresas, 103
 em pequenos negócios, 313
 específica, 104
 exploratória, 104
 instrumentos, 108
 levantamento, 106
 medidas qualitativas, 110
 no plano de marketing, 57
 pesquisa de grupo de discussão / dinâmica de grupo, 105
 pesquisa por observação, 105
 pré-teste, em campanha de propaganda, 556
 processo, 103-18
 produtividade de mercado e, mensuração, 122
 questionários, 106, 108
 sistema, 101-2
 Pesquisa de ondas de vendas, 632
 Pesquisa de rastreamento de marca, 273
 Pesquisa dinâmica, 180-1
 Pesquisa do efeito da comunicação, 556
 Pesquisa etnográfica, 105
 Pesquisa experimental, 108
 Pesquisa exploratória de marketing, 104
 Pesquisa paga, 584
 Pesquisa por observação, 105
 Pesquisa. *Veja* Pesquisa de marketing
 Pesquisas
 consumidor, 561
 das intenções do comprador, 93
 estimativa de curvas de demanda, 419
 pesquisa, 104
 questões diretas, 212
 Pessoal de escritório, 595
 Pessoal técnico, 595
 suporte, 600
 Pessoas, em novos quatro Ps, 24
 Pessoas, marketing por meio de, 4
Piggyback, 504
 Pioneiros não sobreviventes, 333
 Pioneiros, 333
 Pirâmide BrandDynamics, 262, 264
 Planejamento estratégico corporativo, 40-8
 cultura organizacional e, 46
 organização e, 46
 definição da missão, 40-1
 unidades estratégicas de negócios, 41-2
 oportunidades de crescimento, avaliação de, 43-6
 inovação em marketing e, 46-7
 Planejamento estratégico de unidades de negócios, 48-55
 missão do negócio em, 49
 formulação de metas em, 51
 formulação do programa em, 54
 implementação do programa em, 54
 formulação estratégica em, 51-4
 controle em, 54-5
 feedback em, 54-5
 Planejamento estratégico em nível de divisão, 40-8
 cultura organizacional e, 46
 organização e, 46
 definição da missão, 40-1
 unidades estratégicas de negócios, 41-3
 oportunidades de crescimento, avaliação de, 43-4
 inovação em marketing e, 46-8
 Plano de marketing
 ação de marketing e, 57
 componentes de, 55-7
 critérios, 56
 definição de, 39, 55
 desenvolvimento, 25
 implementação, 27
 pesquisa em, papel da, 57
 relacionamentos em, papel dos, 57
 tático, 39
 Veja também Plano estratégico de marketing
 Plano de marketing estratégico
 unidade de negócio, 56-63
 divisão, 37-56
 definição de, 38-9
 papel de, em valor para o cliente, 38-9
 corporativo, 40-8
 Plano de marketing tático, 39
 Plano de pesquisa de marketing, desenvolvimento, 104-14
 abordagens de pesquisa, 105-7
 fontes de dados, 104
 instrumentos de pesquisa, 108
 métodos de contato, 110-10
 pesquisa experimental, 108
 pesquisas comportamentais, 107
 plano de amostragem, 110
 Plano de propaganda, 542
 Planos de atividade, 602
 Planos de compra sem estoque, 215
 Planta estratégica, 619
 Podcasts, 218, 219, 585
 Poder coercitivo, 460
 Poder de barganha dos compradores, ameaça de maior, 247
 Poder de canal, 460
 Poder de especialista, 460
 Poder de recompensa, 460
 Poder de referência, 460
 Poder legitimado, 460
 Poder, proximidade *versus* distanciamento, 657
 Políticas de determinação de preços da empresa, 430-1
 determinação de preços por compartilhamento de ganhos e riscos, 431
 impacto de preços sobre terceiros, 431
 influência de outros elementos de marketing, 430
 Políticas de determinação de preços da empresa, 460
 Políticas e serviços de veiculação de propagandas, 553
 Pontes, 592
 Ponto de pedido/renovação de pedido, 503
 Ponto de venda
 definição de, 552
 displays e demonstração, 558
 Pontos de diferença, 297-301
 comunicação, 305
 critérios, 297
 definição de, 297
 escolha, 300
 mantras da marca, 302-3
 membros da categoria, 305
 múltiplas estruturas de referência, 300
 posicionamento duplo, 300
 versus pontos de paridade, 299
 Pontos de paridade da categoria, 298-9
 Pontos de paridade de concorrência, 299
 Pontos de paridade, 297-302
 categoria, 297
 competitiva, 299
 comunicação, 305
 definição de, 297
 escolha, 300
 mantras da marca, 302-3
 múltiplas estruturas de referência, 300
 posicionamento duplo, 300
 versus pontos de diferença, 299
 Pontuação da importância, 212
 Porcentagem de penetração de produto, 89
 Portfólios de marcas, 278-9
 vacas leiteiras, 280
 Pós-compra
 ações, 185
 comportamento, 184-6
 satisfação, 185
 serviços, 491
 utilização e descarte, 185-6
 Posicionamento da marca, 293-311
 abordagens alternativas, 309
 desenvolvimento, 293-301
 estabelecimento, 303-6
 estratégias de diferenciação, 306
 para pequenas empresas, 313
 Posicionamento da marca, estratégias de diferenciação, 306-9
 abordagens alternativas, 309
 branding emocional, 307-8
 meio de, 307
 Posicionamento do segmento, 246
 Posicionamento duplo, 301
 Posicionamento real, 183
 Posicionamento, definição de, 293
 Veja também Posicionamento da marca
 Potencial de mercado por área, 91-2
 participações de mercado, 93
 potencial de mercado total, 90
 vendas setoriais, 93
 Potencial de mercado por área, 91
 Potencial de mercado total, 90
 Potencial de vendas da empresa, 89-90
 Práticas de mobile marketing, 473
 Práticas de resposta eficiente ao consumidor, 461
 Preço baixo todo dia, 428, 491
 Preço de imagem, 434
 Preço de transferência baseado no princípio *arm's length*, 663
 Preço geográfico, 432
 Preço
 alterações por parte dos concorrentes, 438-9
 armadilhas do corte, 436
 com número quebrado, 416
 como canal de varejo, 491-2
 concessão, 432-3
 cortes, iniciativa de, 436-7
 descontos, 432-3
 discriminação, 434, 435
 elasticidade de demanda, 420
 escalada, 662
 experimentos, 420
 impacto sobre terceiros, 431
 nos antigos quatro Ps, 24
 pacotes, 558
 política, 458
 pressões em seleção de fornecedor, 212-3
 sensibilidade, 418-9
 zona de indiferença, 420
 Preço, adaptação, 431-2
 descontos em preços, 432-3
 determinação de preço por região geográfica, 432
 determinação de preços diferenciados, 434-5
 determinação de preços promocionais, 433
 preços subsidiados, 432-3
 Preço, definição final, 430-1
 Preços de referência, 415-6
 Preços de transferência, 663
 Preferência, 308
 Prêmios de patrocínio, 558
 Prêmios, 558
 Pressões sobre preços, superação, 212-213
 Prestação de serviços, malsucedida, 398
 Prestígio de alto nível, 280
 Previsão de vendas da empresa, 89
 Previsão
 análise de vendas passadas, 94
 definição de, 94
 intenções dos compradores, levantamento de, 93-4
 método de teste de mercado, 94-5
 opinião de especialistas, 94
 opiniões da força de vendas, compilação de, 94
 Previsões socioculturais, 76
Primal branding, 309
 Principais forças, identificação, 76-7
 Princípio da congruência, 522
 Princípios centrais de contabilidade mental, 188
 Privacidade, 86, 402, 582
 Privatização, 11
 Probabilidade de atenção do público, 554
 Procedimentos, 360
 Processamento de pedidos, 502-3
 Processo adoção do consumidor, 636
 características da inovação, 636-7
 etapas em, 635
 fatores influenciadores, 635
 influência pessoal, 636
 predisposição das organizações para adotar inovações, 637
 predisposição para experimentar novos produtos, 635-6
 tempo de adoção de inovações, 636
 Processo de compra, estágios de, 208-215
 Processo de compreensão do mercado, 37
 Processo de decisão de compra, 179-87
 Veja também Modelo de cinco estágios
 Processo de desenvolvimento de nova oferta, 37
 Processo de desenvolvimento em espiral, 618
 Processo de fidelidade do consumidor, 635
 Processo de gestão completa do pedido, 37
 Processo de internacionalização, 647
 Processo de pesquisa de marketing, 103-18
 alternativas de decisão, 104
 análise de informações, 104
 apresentação de resultados, 117
 barreiras ao uso de, superação, 118
 coleta de informações, 115-6
 definição do problema, 104
 desenvolvimento do plano de pesquisa, 104-15
 objetivos, 104
 tomada de decisões, 117-8
 Processo judicial, 468
 Processo
 elementos, 516
 em valor percebido pelo cliente, 133

- modelos, 516
nos novos quatro Ps, 24
- Processos centrais de negócios, em cadeia de valor, 36-7
- Processos de contratação, 386
- Processos psicológicos, essenciais, 173-96
aprendizagem, 175
emoções, 175
memória, 175-8
motivação, 173-4
percepção, 174-5
- Procurement
como canal de varejo, 490-1
processo, 207-9
- Produção acumulada, 422-3
- Produção
acumulada, em estimativa de custos, 422-94
conceitos, 16
níveis de, em estimativa de custos, 422
- Produtividade do mercado, mensuração, 118-21
indicadores de marketing, 119-20
modelos de mix de marketing, 120
painéis de marketing, 121
- Produtividade dos vendedores, 599-58
contatos de prospecção, normas para, 599
tecnologia de vendas, 600
tempo do vendedor, uso eficaz do, 599-60
- Produto ampliado, 348
- Produto básico, 348
- Produto esperado, 348
- Produto interno bruto (PIB), 93
- Produto licenciado, 277
- Produto potencial, 348
- Produto, 4
adaptação, 658-9
alianças, 53
características, 331
classe, 357
colocação, 514
definição de, 331
definições, 40, 41
empresas, estratégias de serviço para, 403
equipes, 682
especialista em linha de produtos, 329
especialização, 249
especificação, 209
facilidade de substituição, decisões orçamentárias e, 543
família, 357
garantias, 558
gerente, 617, 682
hierarquia, 357
imitação, 327
inovação, 327
interesse pela categoria, 656
invenção, 660
mapa, 359
modificação, 335
nos quatro Ps, 24
perante problemas públicos, 565
pioneiro, 332
planejamento, plano de marketing e, 55-6
publicidade, 656
qualidade, 1364
sistemas e mix, 357-8
variante, 357
variedade, 455
- Produtos agropecuários, 350
- Produtos de compras, 348
- Produtos de especialidade, 348
- Produtos falsificados, 664
- Produtos não procurados, 348
- Produtos naturais, 350
- Produtos orgânicos, 690
- Produtos substitutos, ameaça de, 247
- Produtos tangíveis
com serviços agregados, 382
- puros, 382
qualidade de serviço e, 399
- Profissionais de marketing
criativos, 322
definição de, 5-6
entidades operadas por, 4-5
excelência, 38, 39
holísticos, 38
oportunidades identificadas por, 44
perguntas mais frequentes de, 25
proativos, 322
- Programa de causas
clássico, 690
concepção, 692, 694
- Programa de marketing adaptado, 655
- Programa de marketing global, 656-13
adaptação de marketing, 657
dez mandamentos de branding global, 658
erros grosseiros em, 660
estratégias de comunicação, 660-1
estratégias de distribuição, 663
estratégias de preços, 661-3
estratégias de produto, 658-60
semelhanças e diferenças, 656-7
- Programa de marketing padronizado, 656
- Programa
multiplicador, 272, 273
nos novos quatro Ps, 24
elaboração, 54-5
implementação, 54-5
- Programação da trajetória crítica – critical path scheduling, 635
- Programas de frequência / programas de fidelidade, 558
- Programas de reposição contínua, 215
- Projeções financeiras, 56
- Projeto de distribuição, 465
- Promoção de vendas para intermediários e força de vendas, 556
ferramentas, 558, 559
- Promoção de vendas, 514, 515, 527-32
decisões em, 527
definição de, 527
ferramentas de promoção para empresa e força de vendas, seleção, 559, 561
ferramentas de promoção para o canal, seleção, 559, 558-9
ferramentas de promoção para o consumidor, seleção, 559
objetivos, 527, 559
programa, 559-61
versus propaganda, 527-8
- Promoção para consumidores, 558
ferramentas, 558
- Promoção, 561
nos antigos quatro Ps, 24
- Promoção, no atacado, 497
- Promoções cooperadas tie-in, 558
- Promoções do fabricante, 558-9
- Propaganda de lembrança, 543
- Propaganda de reforço, 543
- Propaganda exterior. *Veja* Propaganda externa
- Propaganda externa, 551
espaços públicos, 551
outdoors, 551
ponto de venda, 552
product placement, 551-2
- Propaganda gerada pelo consumidor, 545
- Propaganda informativa, 543
- Propaganda persuasiva, 543
penetração, 527
- Propaganda, 513, 526-7
brindes, 560
concessão, 559
de lembrança, 543
de reforço, 543
definição de, 543
elasticidade, 544
gerada pelo consumidor, 545
informativa, 543
objetivo, 5434
persuasiva, 543
- versus promoção de vendas, 557-8
- Propagandas de rádio, 547
- Propagandas de televisão, 545
- Propagandas em brindes, 561
- Propagandas impressas, 546, 556
- Proposição de valor focada no cliente, 294
- Proposição de valor
em crise econômica, 339-40
focada no cliente, 294
- Propriedades, 5
- Prospecção, 58895
- Prototipagem rápida, 625
- Proximidade psíquica, 653
- Psicografia, 240
- Psicologia do consumidor e determinação de preços, 414-6
inferências preço-qualidade, 416
preços de referência, 415-6
terminações de preços, 416
- Publicações, 566
- Publicidade, 514, 527, 656
- Público
definição de, 656
fontes de informação, 180
questões de marketing direto, 578
- Público-alvo, identificação, 518
- Pulso, propaganda de novos produtos e, 554
- Qualidade da audiência, 554
- Qualidade de conformidade, 138, 352
- Qualidade de serviço on-line, avaliação, 403
- Qualidade editorial, 554
- Qualidade
controle, 386
credenciamento, 383
de produtos, 137-8
de serviço, 137-8
determinantes da, 399
excelência em marketing, obtenção, 391-2
expansão de participação de mercado e, 324
expectativas dos consumidores, gestão, 398-400
ferramentas de marketing para, 384
funcional, 391
gestão, 396-401
impacto da, 138
lacunas em, 399-400
melhoria, 335, 399
mensuração das dimensões de serviço, 397, 399
modelo de qualidade de serviço, 398-9
padrões de, 392
serviço on-line, 402
tecnologias de autoatendimento, incorporação, 401
total, marketing e, 138
- Qualidades de credenciamento, 383
- Quantidade de pedido, ideal, 503-4
- Quatro Ps, 23-4
- Questionários por correio, 113
- Questionários, 108
certo e errado, 108
on-line, 113
por correio, 113
tipos de pergunta em, 109
- Questões de problema, 603
- Questões de situação, 603
- Questões legais
em campanha de propaganda, 548
em conflito de canal, 470
- Raça em segmentação demográfica, 237-40
- Realidade virtual, 625
- Realizadores, 240-1
- Receita canibalizada, 630
- Receptor no processo de comunicação, 516
- Recompensas extrínsecas, 600
- Recompensas intrínsecas, 600
- Recompra direta, 200
- Recompra modificada, 200
- Reconhecimento do problema, 180, 208
- Recrutamento/seleção de vendedores, 598-9
- Recuperação parcial de custos, 418
- Recuperação, qualidade do serviço e, 399
- Recuperações, 150
brinde dentro da embalagem, 558
- Recursos não renováveis finitos, 83
- Rede de tecnologia da informação, 11
- Redes sociais, 271, 272, 590
- Redução de descontos, 436
- Reengenharia, 678
- Registro “Do Not Call”, 113
- Registros internos, 71-3
bancos de dados, 72
ciclo pedido-pagamento, 72
data mining, 72
data warehouse, 72
- Relação fornecedor-comprador, 210
- Relacionamento com o cliente em serviços, em transformação, 388-91
coprodução com o cliente, 389-90
empowerment de cliente, 388-9
satisfação de funcionários e clientes, 390-1
- Relacionamentos com o cliente B2B, 215-9
coordenação vertical, benefícios de, 216-7
novas tecnologias e, 278-9
riscos e oportunismo em, 217-8
- Relacionamentos com o cliente, 142-53
atração e retenção de clientes, 146-7
capital, 147
database marketing, 150-3
deserção, redução, 146
dinâmica de retenção, 147
fidelidade, 148-50
gestão da base de clientes, 147-8
gestão do relacionamento com o cliente, 143-7
qualidade de produtos e serviços, 137-8
satisfação total do cliente, 134
valor percebido pelo cliente, 130-4
- Relacionamentos forçados, 622
- Relações cliente-fornecedor, 216
- Relações com a imprensa, 656
- Relações públicas de marketing, 565-68
decisões em, 566
eficácia de, mensuração, 568
ferramentas em, 566
mensagens e dos veículos, escolha, 567
objetivos, estabelecimento, 567
veículos, 567
- Relações públicas
definição de, 655
funções do departamento de PR, 565
- Veja também Relações públicas de marketing
- Relações públicas, 514, 527
- Relações
comprador-fornecedor, 216-7
fornecedor-cliente, 199
no plano de marketing, 57
parceiro de negócios, 216
Veja também Relacionamento com clientes B2B
- Relatórios de resultados das atividades, 601
- Relatórios de visitas, 601
- Relevância, 261
- Remarcação antecipada de preço, 436
- Remuneração fixa, 598
- Remuneração variável, 598
- Renda em segmentação demográfica, 232
- Renda, 81
- Reposicionamento competitivo, 183
- Reposicionamento de produto maduro, 656
- Reposicionamento psicológico, 183
- Representantes de serviço ao cliente, 395
- Resiliência em diferenciação de serviços, 307
- Resistência lógica, 604

- Resistência psicológica, 604
- Responsabilidade financeira, 22
- Responsabilidade social corporativa, 677-81
- comportamento de responsabilidade social, 688, 688-9
 - comportamento ético, 687
 - comportamento legal, 687
 - relatório, 688
 - sustentabilidade, 689-90
- Resposta em venda pessoal, 514
- Resposta reativa, 322
- Resposta, 516
- Ressonância da marca, 265
- modelo, 262, 264-5
- Ressonância magnética funcional por imagens, 112
- Ressonância, 265
- Retardatários, 636
- Retorno seletiva, 175
- Retenção, 283
- Retirada estratégica, 324
- Retorno sobre investimento (ROI), 51
- Retornos controláveis, 354
- Retornos incontrolláveis, 353
- Retornos, 353-4
- Risco de tempo, 184
- Risco financeiro, 184
- Risco físico, 184
- Risco funcional, 184
- Risco percebido, 184
- Risco psicológico, 184
- Risco social, 184
- Risco
- administração, 497
 - análise, 56
 - compartilhamento de ganhos e, 214
 - em relações comerciais, 213
- Rivalidade do segmento, ameaça de, 247
- Rota central, 186
- Rota periférica, 186
- Rotulagem, 370-49
- Ruído, 516
- Satisfação do cliente
- acompanhamento, 604-5manutenção, 604-5
 - monitoramento, 134-5
 - qualidade de produtos e serviços, 138
 - total, 134
- Satisfação, definição de, 134
- Satisfeitos, 174
- Satisfeitos, 242
- Sede de marketing internacional do vendedor, 664
- Segmentação baseada em necessidades, 242
- Segmentação comportamental, 241-2
- necessidades e benefícios, 242
 - papéis de decisão, 242
 - usuário e uso, 242-3
 - variáveis, 244
- Segmentação de mercado, 10, 227-45
- avaliação de valor da marca, 273
 - comportamental, 241-2
 - demográfica, 231-40
 - geográfica, 228-30
 - níveis de, 246
 - psicográfica, 240-1
 - variáveis, 229, 245
 - Veja também Seleção de alvo de mercado
- Segmentação demográfica, 231-40
- fase da vida, 231
 - geração, 233-6
 - idade e estágio no ciclo de vida, 231
 - raça e cultura, 236-40
 - renda, 232
 - sexo, 231-2
- Segmentação geográfica, 228-30
- Segmentação por ocasião, 243
- Segmentação psicográfica, 240-2
- Segmentação VALS, 240-1
- Segmentação. *Veja* Segmentação de mercado
- Segmento asoberbado, 242
- Segmentos acessíveis, 246
- Segmentos acionáveis, 246
- Segmentos mensuráveis, 246
- Segmentos substanciais, 246
- Segurança, on-line, 402
- Seis etapas na venda pessoal, 603-5
- acompanhamento e manutenção, 604-5
 - apresentação e demonstração, 604
 - fechamento, 604
 - pré-abordagem, 603
 - prospecção e qualificação, 603
 - superação de objeções, 604
- Seleção de alvo, 595
- comportamental, 153
 - dentro de centro de compras, 206-93
 - empresas, 204-5
 - Veja também Seleção de alvo de mercado
- Seleção de fornecedores, 211-215
- Seleção de ideias, 623-4
- Seleção de mercado alvo, 246-51
- ameaças, 247
 - avaliação e seleção de segmentos de mercado, 247-51
 - cobertura completa do mercado, 247-8
 - concentração em segmento único, 249
 - critérios, 246-7
 - escolha ética de alvos de mercado, 250-1
 - especialização em múltiplos segmentos, 249
 - etapas de, 246-7
 - marketing individual, 249-50
- Seleção de mídia, 548
- alocação de mídia, 556
 - cobertura, frequência e impacto, 549
 - eficácia de propaganda, avaliação, 556-7
 - escolha entre os principais tipos de mídia, 550
 - opções alternativas de propaganda, 551-3
 - timing de mídia, 554-5
 - tipos de mídia, perfis de, 550
 - veículos de mídia específicos, seleção, 553-4
- Sensualidade no branding emocional, 308
- Sequência "aprender-sentir-agir", 516-8
- Sequência "aprender-sentir-agir", 615
- Serviço básico, 399
- Serviço, 381-81
- alianças, 53
 - baseado em equipamentos, 383
 - baseado em pessoas, 383
 - canais do setor, 454
 - canal, 451
 - características, 384-7
 - como canal de varejo, 491
 - compartilhado, 387
 - complementar, 387
 - confiabilidade, 402
 - contratos, 403, 433
 - de suporte e assistência ao produto, 401-4
 - definição de, 348, 382
 - design, qualidade de serviço e, 399
 - diferenciação, 395
 - dimensões, mensuração, 398, 399
 - entrega de, sem sucesso, 398
 - entrega malsucedida de, 398-9
 - especialista, 329
 - esperado, 398
 - facilitação, 403
 - garantias, 386
 - inovação com, 396
 - intensificador de valor, 403
 - marketing, 4, 391
 - natureza de, 381
 - ofertas, 382-3
 - opções, primário e secundário, 396
 - percebido, 398
 - qualidade, gestão, 396-401
 - relacionamento com clientes, mudança, 388-91
 - setor governamental, 382
 - suporte, 455
- Serviço, 595
- Serviços ao cliente
- evolução, 404
 - imperativo, 404
 - interface, 401
 - on-line, 402
 - Veja também Cliente
- Serviços auxiliares, 491
- Serviços baseados em equipamentos, 383
- Serviços baseados em pessoas, 383
- Serviços compartilhados, 387
- Serviços complementares, 387
- Serviços de gerenciamento, 498
- Serviços de pré-compra, 491
- Serviços de suporte e assistência ao produto, 401-4
- estratégia de serviço pós-venda, 403
 - estratégias de serviço para empresas de produtos, 403
 - necessidades do cliente, identificação e satisfação, 402-3
 - qualidade de serviço on-line, avaliação, 402
- Serviços e responsabilidades mútuos, 458
- Serviços esperados, 398
- Serviços facilitadores, 402
- Serviços intensificadores de valor, 403
- Serviços on-line gratuitos, 413
- Serviços percebidos, 398
- Sessão de brainstorming, 619
- Sector de manufatura, 382
- Sector governamental, 382
- Sector privado sem fins lucrativos, 382
- Sector varejista, 382
- Sexo em segmentação demográfica, 231
- Share of voice, 556
- Share of wallet, 148
- Shoppings locais, 494
- Shoppings regionais, 494
- Showroom de vendas por catálogo, 483
- Sistema de apoio a decisões de marketing, 118
- Sistema de centros e raios, 681
- Sistema de estágios da inovação, 617-8
- Sistema de informação de marketing (SIM)
- análise de macroambiente e, 76-86
 - componentes de, 70
 - definição de, 71
 - registros internos em, 71-2
 - sistema de inteligência de marketing e, 73-5
- Sistema de Posicionamento Global (GPS), 111, 353
- Sistema Vertical de Marketing administrado, 464
- Sistema Vertical de Marketing contratual, 477
- Sistema Vertical de Marketing corporativo, 464
- Sistemas cooperativos, 216
- Sistemas de identificação por radiofrequência (RFID), 490
- Sistemas de informações de vendas, 71
- Sistemas de monitoramento, 393-4
- Sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), 450
- Sistemas de reservas, 387
- Sistemas de resposta rápida, 353
- Sistemas horizontais de marketing, 465
- Sistemas integrados, 465-7
- Sistemas logísticos integrados, 499-500
- Sistemas multicanais de marketing integrado, 466-7
- Sistemas verticais de marketing, 463-5
- administrados, 464
 - concorrência no varejo, nova, 465
 - contratuais, 465
 - corporativos, 464
- Sites combinados, 75
- Sites de leilão virtual, 210
- Sites Web
- comércio eletrônico B2B, 471
 - comunicações de marketing interativo, 583
 - design, 402, 583
- Situações de compra nova, 200
- Situações de compra, 200-2
- compra tarefa, 200
 - recompra modificada, 200
 - recompra simples, 200
- Skunkworks, 617
- Sobrecarregados (*Information Encumbered*), 588
- Sobrevivência, 417
- Sobreviventes, 242
- Sociedade, visões de, 82
- Software de gestão de recursos de marketing (MRM), 697
- Software de sucesso, 55
- Solicitação de proposta, 211
- Solução básica, 245
- branding por narrativa, 309
- Sorteios, 558
- Sortimento de produtos, indispensáveis, 490
- como canal de varejo, 489-90
 - determinação de preço para pacotes de produtos, 365
- Status, definição de, 167
- Storytelling, 309
- Subculturas
- definição de, 165
 - existência de, 82
- Submarca, 277
- Subsidiárias internacionais, 668
- Sucesso de novos produtos, 614
- Sucesso, a longo prazo, 27
- Sumário executivo, 56
- Sumário, 56
- Superloja, 484
- Supermercado, 484
- Supersegmento, 249
- Supervisão de força de vendas, 599
- Suprimentos operacionais, 350
- Suprimentos, 350
- Sustentabilidade, 690-1
- Tabela de poder, 261, 264
- Tamanho da amostra, 110
- Tamanho do lote, 455
- Tangibilidade, 348
- Tarefas de administração de marketing, 25-7
- captação de ideias de 26
 - comunicação de valor, 26
 - conexão com clientes, 26
 - criação de crescimento bem-sucedido no longo prazo, 27
 - desenvolvimento de marcas fortes, 26
 - desenvolvimento de ofertas de mercado, 26
 - entrega de valor, 26
 - estratégias e planos, desenvolvimento, 25
 - implementação de plano de marketing, 27
- Taxa de utilização de espaço, 495
- Taxas de conversão, 147
- Técnicas de projeção, 173
- Técnico, 595
- Tecnologia, 83, 85-6
- em pesquisa de marketing, 110
 - estratégia, 53
 - mudança, aceleração do ritmo de, 85
 - no varejo, investimentos crescentes, 486
 - oportunidades de inovação, 85
 - orçamentos de P & D, 85
 - regulamentação de mudança tecnológica, 86
- Tecnologias de autosserviço, 401
- Telemarketing ativo, 581

- Telemarketing receptivo, 581
 Telemarketing, 581
 Tempo de espera e entrega, 455
 Tempo de produção, 561
 Tempo de venda ao consumidor final (*sell-in*), 561
 Tendência exponencial, 94
 Tendências em macroambiente, 76
 Teoria da cauda longa, 251
 Teoria da decisão comportamental 187-10
 descobertas da teoria, 187
 estruturação, 188-9
 heurística de decisão, 187-9
 Teoria de Freud, 173
 Teoria de Herzberg, 174
 Teoria de Maslow, 173-4
 Terceirização, 678
 Teste alfa, 631
 Teste beta, 631
 Teste crítico de segmento, 246
 Teste de mercado, 631-4
 testes de mercado com produtos de consumo, 632-3
 testes de produtos de produtos empresariais, 633-4
 Testes de audiência aberta, 556
 Testes de embalagem no distribuidor, 370
 Testes de engenharia em embalagem, 370
 Testes de mercado com produtos de consumo, 632-3
 mercados-teste padrão, 632-3
 mercado-teste controlado, 632
 mercado-teste simulado, 632
 pesquisa de onda de vendas, 632
 Testes domiciliares, 556
 Testes em ambientes controlados, 556
 Testes em cinemas, 556
 Testes visuais em embalagens, 370
 Tipo de mercado do produto, 514-5
Today Show, The (programa de TV), 76
 Tomada de decisão de baixo envolvimento do consumidor, 186-7
 Tomada de decisão do consumidor, 187-8
 baixo envolvimento, 188-7
 comportamento de compra em busca de variedade, 187
 Tomada de decisão
 consumidor, 186-7
 em desenvolvimento de novos produtos, 597
 em processo de pesquisa de marketing, 104, 117
 papéis em segmentação comportamental, 242-3
 Tomador de pedido, 595
 Trabalhadores em tempo parcial, 387
 Trabalho em equipe, qualidade de serviço e, 399
 Tradicionalista, 242
Trainship, 504
 Transação contratual, 216
 Transformação no varejo, 11
 Transportador comum, 504
 Transportador contratado, 504
 Transportadora privada, 504
 Transporte, 497, 504-5
 Treinamento, 460
 Trocas colaborativas, 216
 Trocas privadas, 210
 União Europeia, 653
 Unidade de Manutenção de Estoque, 357
 Unidades estratégicas de negócio (UEN)
 características de, 40
 recursos atribuídos a, 43
 estabelecimento, 41-3
 Universo, visões do, 82
Up-selling, 148
 Uso
 em segmentação comportamental, 243-4
 maior, em expansão de demanda de mercado total, 321-2
 taxa, 243
 Usuário
 alvos, 626
 em centros de compra, 202
 em segmentação comportamental, 243-4
 papéis de decisão, 242
 status, 243
 Vacas leiteiras, 280
 Valor para o acionista, 43, 119, 147, 262, 272-3, 512
 Valor para o cliente, 36-9
 análise, 132
 orientação de marketing holístico e, 38
 processo de entrega de valor e, 36
 competências centrais, 37-8
 planejamento estratégico e, 38-9
 cadeia de valor e, 3436-7
 Valor percebido pelo cliente 130-4
 alto valor para o cliente, entrega, 133
 análise de valor para o cliente, 132
 conceitos de valor, aplicação, 131-2
 definição de, 130-1
 processos e implicações, escolha, 132
 Valor percebido, 625
 Valor vitalício do cliente (CLV), 140-2
 cálculo, 141
 cliente rentável, 139
 customer equity, 283
 definição de, 140
 mensuração, 141
 Valor, 9
 campanhas, 695
 central, 173
 comunicação, 36
 conceitos, aplicação, 131-2
 criação, 38
 cultural central, 82
 determinação de preço, 412
 entrega, 36
 estilo de vida e, 171-3
 exploração, 38
 processo de entrega, 36
 proposição, 9, 133
 rede de entrega, 37
 redes, 447
 sistema de entrega, 133
 Veja também Valor percebido pelo cliente
 Valores culturais centrais, 82
 Valores do consumidor europeu, 455
 Vantagem competitiva, 306
Vantagem de ser o segundo a entrar no mercado, 332
 Vantagem do pioneiro em ciclo de vida de produto, 332-3
 Vantagem relativa, 637
 Varejista de autoatendimento, 558
 Varejista de autosserviço, 558
 Varejista de serviço completo, 483
 Varejista de serviço limitado, 483
 Varejista
 cooperativas de, 465, 484
 definição de, 482
 franquia, 484
 promoções, 559
 tipos de, 482-85
 varejistas de loja, 482-3
 varejo corporativo, 484
 varejo sem loja, 484
 versão de produto, 660
 Varejistas de alto markup, 490-1
 Varejistas de alto volume, 491
 Varejistas de baixo markup, 491
 Varejistas de do mercado intermediário, declínio de, 486
 Varejistas de loja, 482
 Varejistas de menor volume, 490-1
 Varejo corporativo, 484
 Varejo de desconto, 484
 Varejo sem loja, 484
 Varejo, 482-87
 canais (Veja Canais de varejo)
 decisões de marketing, 487-8
 novo cenário de, 485-7
 organizações inovadoras de varejo, 482
 versus atacado, 495-6
 Variabilidade, 385-6
 Variantes de marca, 277
 Variáveis em segmentação de mercado, 229
 Variáveis operacionais de segmentação, 252
Velozes e Furiosos 4 (filme), 45
 Venda automática, 484
 Venda de sistemas, 202
 Venda de soluções, 213
 Venda direta, 484
 Venda multinível, 483
 Venda pessoal, 603-5
 definição de, 528
 em marketing de bens de consumo, 529
 marketing de relacionamento, 605
 qualidades, 514
 seis etapas, 603-4
 Venda, 497, 595
 Vendas do setor, 93
 Vendas e lucros, 359
 Vendas multinível em profundidade, 207
 Vendas totais, estimativa, 629
 Vendas
 assistentes, 600
 canal, 451
 concursos, 561
 cotas, 600-1
 indicadores, 699
 intercâmbio de marketing, hipotético, 595
 lucros e, 359
 orçamento, 90
 sistemas de informação, 70
 tecnologia, 600
 tempo, eficiente de, 599-600
 visitas, múltiplas, 200
 volume, formas alternativas de aumentar, 335
 Vendedor, 595
 Versão de produto para um país 660
 Versão de produto para uma cidade, 660
 Versão de produto regional, 660
 Versatilidade do tema central, 533
 Versatilidade, 533
 Veteranos do computador (*Desktop Veterans*), 588
 Vídeos em marketing, 235
 Viés de otimismo, 189
 Viés hedônico, 176
 Vínculo, 216
 Visita de prospecção, normas para, 599
 Visões em ambiente sociocultural, 81-2
 Visualização, 110
 Vocabulário de mensuração da demanda, 88-90
 demanda da empresa, 89
 demanda de mercado, 88-9
 potencial de mercado, 89
 potencial de vendas da empresa, 90
 previsão de mercado, 89
 previsão de vendas da empresa, 89-90
 Webinar, 218, 219
 Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), 111
 Zona de tolerância, 400
 Zonas e acordos de comércio regionais, 653

CRÉDITOS DAS IMAGENS

Capítulo 1

1 Newscom; 2 Newscom; 5 cortesia de U.S. Department of Transportation, National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) e Ad Council; 31 cortesia de H. J. Heinz Company; 20 cortesia de Snowshore Mountain Resort; 22 cortesia de Ben & Jerry's Homemade Inc.

Capítulo 2

5 reproduzido com permissão de Yahoo! Inc. © 2010 Yahoo! Inc. Yahoo!, o logo do Yahoo! e IT'S Y!OU são marcas registradas do Yahoo!; 37 cortesia de Prat & Whitney; 42 cortesia de American Apparel, Inc.; 42 cortesia de Liz Claiborne Inc.; 51 cortesia de Loanbright.com.

Capítulo 3

69 Andy Kropa/Redux Pictures; 71 cortesia de The Michigan Economic Development Corporation; 73 Bloomberg/Getty Images, Inc.; 78 Photographer: Morad Bouchakour. Cortesia de General Electronic Company; 80 Starwood Hotels & Resorts; 85 Michelle Pemberton/Indianapolis Star/Rapport Press/Newscom.

Capítulo 4

101 cortesia de Kimberly-Clark. Svan Scooter é cortesia de Svan of Sweeden AB; 102 Christopher Schall/Impact Photo; 105 Photographer Paul Elledge. Cortesia do Bank of America Corporation; 106 cortesia de Nottingham-Spik; 108 cortesia de Frito-Lay, Inc.; 110 Charles Sturge/Alamy Images.

Capítulo 5

134 cortesia de Volvo Car Corporation; 144 The BURGER KING® marca registrada e campanhas publicitárias usadas com a permissão de Burger King Corporation; 146 cortesia de Amy's Kitchen, Inc.; 149 cortesia de Tri-Union Seafoods, LLC.

Capítulo 6

163 AP Wide World Photos; 166 cortesia de Hot Topic, Inc.; 169 cortesia de Snap

Fitness; 170 cortesia de Joie de Vivre Hospitality, Inc.; 177 Woolite® é uma marca registrada de Reckitt Benckiser Inc.

Capítulo 7

198 cortesia de Navistar, Inc.; 201 cortesia de NetApp, Inc.; 204 cortesia de SAS Institute, Inc. Direitos reservados © 2010 SAS Institute, Cary, NC, USA; 205 Newscom; 210 cortesia de Ritchie Bros. Auctioneers; 218 cortesia de Chapman Kelly.

Capítulo 8

228 Ramona Settle/Alamy Images; 231 cortesia de Avon Products, Inc.; 236 Alamy/Juhn Lund/Drew Kelly/Blend Images; 240 Naum Kazhdan/The New York Times/Redux Pictures; 248 © The Procter & Gamble Company. Usado com permissão; 250 cortesia de Toms of Maine.

Capítulo 9

259 Bloomberg/Contributor/Getty Images, Inc.-Bloomberg News; 261 H. Lorren Au Jr./Orange County Register/MCT/Newscom; 265 cortesia de MasterCard Worldwide. Photograph © Julian Wolkenstein/Bransch; 266 cortesia de 42Below; 270 AP Photo/Keystone, Arno Balzarini; 275 cortesia de Discovery Communications, Inc.; 281 © Crayola. Oval Logo®, Chevron® design, Serpentine® design, Color Wonder®, Twistables® and Color Explosion® marca registrada; Smile design™, Pip-Squeaks™, Color Switchers™ e Glow Explosion são marcas registradas de Crayola. © Disney. © Disney/Pixar.

Capítulo 10

294 Justin Sullivan/Getty Images North America/AFP; 295 Aaron Amat/Shutterstock; 299 © 2010 Visa Corporation. Cortesia de Visa International, Lew Lara/TBWA e Timothy Hogan. Fotógrafo: Alexandre Catan; 302 Mai Techaphan/Shutterstock.com; 306 cortesia de Progressive Casualty Insurance

Company; 310 Richard Levine / Alamy / Other Images.

Capítulo 11

321 Hannah Morse; 322 Amanda Kamen; 326 cortesia de Ariat International, Inc.; 327 Pesi-Cola Company; 329 cortesia de Zippo Manufacturing Company; 330 cortesia de Digicel Group; 339 reproduzido com a permissão de Sainsbury's Supermarkets Ltd.

Capítulo 12

349 cortesia de Jamestown Container Companies; 355 cortesia de Bang and Olufsen; 357 cortesia de Michelin North America, Inc.; 368 cortesia de Sara Lee Corporation; 370 Mary Altaffer/AP Wide World Photos.

Capítulo 13

382 cortesia de Zipcar; 389 cortesia de JetBlue Airways Corporation; 396 cortesia de Schneider National, Inc.

Capítulo 14

412 Ethan Miller/Getty Images for Tiffany & Co./AFP; 418 Simon Edwards/Future Publishing/Getty Images; 425 cortesia de Parker Hannifin Corporation; 427 cortesia de Kenworth Truck Company.

Capítulo 15

451 cortesia de Nautilus, Inc.; 452 cortesia de RedEnvelope®; 453 cortesia de WM GreenOps LLC; 457 cortesia de STIHL Incorporated.

Capítulo 16

489 cortesia de Aeropostale, Inc.; 492 cortesia de Bass Pro, Inc.; 500 cortesia de ConMed, Inc.; 504 cortesia de Cameron Hughes Wine.

Capítulo 17

512 cortesia de Ocean Spray Cranberries, Inc.; 515 cortesia da Philips Consumer Lifestyle; 519 cortesia de General Electric Company. Fotógrafo: Kai Uwe Gundlach; 523 cortesia de Priceline.com

Incorporated; 524 cortesia de Deere & Company; 529 cortesia de International Business Machines Corporation, © International Business Machines Corporation.

Capítulo 18

542 © The Procter Gamble Company. Usado com permissão; 545 cortesia de T-Mobile Limited; 546 cortesia de Aflac Incorporated; 550 © 2010 Geico. Todos os direitos reservados. Usado com permissão; 551 Snickers é uma marca registrada de Mars, Incorporated e afiliados. Essa marca registrada é usada com permissão. A Mars, Incorporated não é associada da Pearson. O anúncio foi impresso com a permissão da Mars, Incorporated; 567 Dreyer's Grand Ice Cream.

Capítulo 19

578 Pepsi-Cola Company. Fotógrafo: Martin Wonnacott; 579 cortesia de L.L.Bean Inc.; 586 a marca registrada é usada com permissão de uso da Volkswagen Group of America, Inc.; 589 cortesia de Treehugger; 591 cortesia da Blendtec.

Capítulo 20

611 Jochen Tack/Agfotostock/Easypix; 613 cortesia de W. L. Gore & Associates, Inc.; 621 Thomas Northcut/Digital Vision/Getty Images; 623 Washington Post/Getty Images; 636 Agfotostock/Easypix.

Capítulo 21

646 Orlando Sierra/AFP; 649 Ícaro Messias/Wikimedia Commons; 657 Hemera/Getty Images; 664 Feng Li/Getty Images/AFP; 666 Gold Miller Productions/Album/Latinstock.

Capítulo 22

678 cortesia de The Timberland Company; 686 cortesia de Procter & Gamble; 691 cortesia de British Airways Plc; 696 cortesia de World Wildlife Fund.

A primeira edição de *Administração de marketing*, publicada há 45 anos, lançou conceitos inovadores que mudaram o modo como as pessoas viam o marketing, e, ainda hoje, em sua 14ª edição, esta continua sendo uma das principais características da obra.

Nos últimos anos, o marketing tem sofrido muitas influências, em especial nos ambientes econômico, natural e tecnológico, motivo pelo qual esta edição enfatiza cada uma dessas áreas, abordando temas como o marketing em tempos de crises econômicas e recessões, o avanço da sustentabilidade e do marketing “verde” e o desenvolvimento crescente do marketing digital, fazendo com que a abordagem holística ganhe ainda mais importância para profissionais de marketing e para o sucesso de suas ações.

Philip
kotler



Uma das maiores autoridades mundiais em marketing, o autor é mestre pela Universidade de Chicago e doutor pelo MIT, ambos em economia. Também fez pós-doutorado em matemática na Universidade de Harvard e ciência comportamental na Universidade de Chicago. Professor emérito da Universidade Northwestern, é autor e coautor de diversos artigos publicados em jornais e revistas respeitados e realiza palestras e consultorias empresariais pelo mundo sobre oportunidades de marketing global.

Reconhecido como um dos líderes internacionais no estudo de marcas e branding, é especialista em estratégia e planejamento de marketing e branding e professor titular de marketing na Dartmouth College. Já publicou vários artigos em periódicos conceituados e prestou consultoria e assessoria de marcas a empresas como Disney, Goodyear, Johnson & Johnson, Shell Oil e Starbucks, entre outras. Também realiza palestras para grandes empresas por todo o mundo.



Kevin L.
keller

sv.pearson.com.br



O site de apoio do livro oferece para professores: apresentações em PowerPoint, manual do professor (em inglês), galeria de imagens e banco de exercícios (em inglês); para estudantes: apresentações em PowerPoint, exercícios de múltipla escolha, banco de casos, guia de estudos para confecção do plano de marketing (Sonic) e vídeos.



Este livro também está disponível para compra em formato e-book. Para adquiri-lo, acesse nosso site.